

أجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

الاسم ( الرباعي ) : عوض عوض الله معيض الثببتي الكلية : التربية : القسم : إدارة تربوية وتخطيط  
الأطروحة مقدمة لنيل درجة : الماجستير التخصص : إدارة تربوية وتخطيط  
عنوان الأطروحة : (( أساليب التنسيق الإداري المتبعة في جامعة أم القرى من وجهة نظر إدارتها الجامعية )) .

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين .

وبعد ..

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها بتاريخ ٦ / ٦ / ١٤١٨ هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة عليها وحيث قد تم عمل اللازم .. فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه .

والله الموفق

أعضاء اللجنة

مناقش من خارج القسم

الإسم : د. سعيد مانع القحطاني  
التوقيع :

مناقش من داخل القسم

الإسم : د. عبدالقادر صالح بكر  
التوقيع :

المشرف

الإسم : د. جويبر ماطر الثببتي  
التوقيع :

يعتمد :

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. حمزة عبداللـه عقيـل



سم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

١٠٢٣٧١٣

## أساليب التنسيق الإداري المتبعة في جامعة أم القرى من وجهة نظر إدارتها الجامعية

إعداد الطالب

عواض عوض الله معيض الشبيتي



إشراف الدكتور

جويبر ماطر الشبيتي

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول

لحام ١٤١٨هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( ب )

## الاهداء

- ❖ إلى رمز الكفاح والعطاء ومثلي الأعلى ﴿ والله المثل الأعلى ﴾ .. إلى من وقف في وهج الشمس كي أتفياً ظله .. إلى والدي العزيز أمداً الله في عمره .
- ❖ إلى من سهرت الليالي الطوال ترقب نور الفجر كي توقظني للمدرسة ، وتظل ترقب الطريق إلى حين عودتي .. إلى والدي الجنون أمداً الله في عمرها .
- ❖ إلى سندي بعدد الله أخوي العزيزين : حمد ومتعب .
- ❖ إلى من شجعتني على مواصلة دراستي العليا ووقفت إلى جانبي وشدت من أزري وهونت على مشقة البحث والدراسة وسهرت على راحتي وتحملت إنشغالي عنها وساعدتني في إنجاز هذه الدراسة .. إلى زوجتي الحبيبة .
- ❖ إلى أطفال الأحياء حسام وفارس وأمجاد ومهنا إشراقة الحاضر وأمل المستقبل .  
إليهم جميعاً أهدي هذه الدراسة

الباحث

( ج )

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي خلق بقدرته البشر ، وصرف بحكمته وقدر وعلم الانسان ما لم يعلم ، وأحاطه بالخبر وسهل لطالب العلم طريقة ويسر ، وابتعث محمداً إلى الناس كافة بدين الاسلام الأغر ، وصلاة الله وسلامه على نبيينا محمد ما هطلت الغمام بهتان المطر ، وهذلت الحمائم على أفنان الشجر وعلى أصحابه الميامين الغرر ، وعلى من تبعهم بإحسان على السنة والأثر . فله على سوابغ نعمته مزيد الشكر وموفور الحمد .

وبعد :

فإن من نعم الله على عباده أنه يجزل العطاء لمن شكر ، قال تعالى ﴿ وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ﴾ ( سورة ابراهيم ، آية ٧ ) . وقال تعالى ﴿ يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات ﴾ ( المجادلة ، آية ١١ ) . وجعل طلب العلم النافع سبيلاً إلى دخول الجنة . فعن أبي هريرة رضى الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : (( من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة ) . رواه مسلم . ( الألباني ، ص ٤٤٦ ) .

ولذا فالعلم أشرف ما رغب فيه الراغب وأفضل ما طلب وجد فيه الطالب وأنفع ما كسبه واقتناه الكاسب . وقد منع الله المساواة بين العالم والجاهل لما قد خص به العالم من فضيلة العلم ، قال تعالى ﴿ قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون ﴾ ( الزمر ، آية ٩ ) .

هذا وإن من فضل الله ونعمه على المرء أن يسلك طريق العلم النافع الذي ينفعه في دنياه ويكون له نوراً وبرهاناً يوم القيامة ، وأن يقيض لطالبه من يعينه على نيل مبتغاه ويسمو به في منارات العلم السامقات وأروقته الزكية ، يرشده إلى أدوات البحث العلمي وأساليبه في ظل المنهج الاسلامي الأغر . وقد منّ الله على الباحث

بهذه المكرمات من قبل أستاذه سعادة الدكتور جوبير ماطر الثببتي الذي تسبق بشاشته توجيهاته . حيث حباني من كريم سجاياه ونبيل أخلاقه وصدق تعامله وغزارة علمه وحرصه على إفادتي ، فكان لي أستاذاً قديراً وموجهاً حليماً ومرشداً أريباً ، يدلني على الخير ويحثني على مكارم الأخلاق وحسن الآداب التي يتعين على الباحث التحلي بها ، ولطالما شد من أزرى وأرشدني كيف أصوغ الفكرة واستنبط المعلومة . وقد فتح لي صدره قبل منزله وفكره قبل مكتبه . فكان ذلك حافزاً لي على إتمام هذه الدراسة يمدني بالمراجع من مكتبته الخاصة ويرشدني كيفية الحصول على المراجع من أي جهة أخرى ويتلطف في إسداء التوجيهات وابداء الملاحظات ويهون عليّ مشقة البحث ، ويسأل عني إن غبت .

فله مني جزيل الشكر على ما خصني به من تلك المكرمات ، سائل المولى عز وجل ، أن يسبغ على سعادته فيض نعمه المدرار ويجعل جهوده الموفقة وأسلوب تعامله الرفيع وتوجيهاته القيمة في ميزان حسناته .

كما أخص بالشكر سعادة الدكتور / على عبدالله الزهراني وسعادة الدكتور / عبدالقادر بكر ، على ما قدماه لي من ملاحظات قيّمة وتوجيهات نيرة أثناء مناقشتها خطة الدراسة .

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أصحاب السعادة أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى الذين تتلمذت على أيديهم في برنامج الدراسات العليا على ما أولوني إياه من كريم التعامل وما استقيته منهم من علم نافع .

كما أخص بالشكر كل من ساهم في إتمام هذه الدراسة من منسوبي جامعة أم القرى الذين كان لهم دور فعال في بناء الاستبانة وتحكيم مفرداتها ، وأفراد مجتمع الدراسة لتفضلهم بالاجابة على مفردات الاستبانة بطريقة جادة .

وأزجي خالص الشكر وموفور التقدير لأستاذي الكريم الأستاذ / ناصر سعد القوده مدير مدرسة خالد بن الوليد الابتدائية على ما خصني به من تعاون ومؤازرة وتفهم لظروف دراستي .

كما أشكر الأستاذ جمعان مسفر الغامدي وكيل مدرسة خالد بن الوليد الابتدائية على ما خصني به من معروف وما حباني به من مؤازرة ، وأخص بالشكر الأستاذ / عدنان عبده المهنا موجه الإرشاد الطلابي لتشجيعه لي على مواصلة الدراسات العليا ومؤازرته لي أثناء عمله مرشداً طلابياً بمدرسة خالد بن الوليد الابتدائية .

وأكرر عبارات الشكر ومشاعر التقدير فواحة بعبير الوفاء وشذى العرفان وخالص الدعوات بالتوفيق والسداد لسعادة الدكتور / عبدالقادر صالح بكر وسعادة الدكتور / سعيد مانع القحطاني على تلتفهما وتفضلهما بقبول مناقشتي مقدراً لسعادتهما تجشمهما عناء تقييم هذه الدراسة مقدراً لهما جهودهما في إنجاح هذه الدراسة .

وختاماً لا أنسى من شكري وتقديري زوجتي التي هيأت لي الهدوء النفسي وتحملت عناء تفرغي لإتمام هذه الدراسة . وفق الله الجميع لما يحبه ويرضاه .

( د )

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	* موجز الدراسة
ب	* الاهداء
ج	* شكر وتقدير
د	* فهرس المحتويات
هـ	* فهرس الجداول
و	* فهرس الملاحق
	<b>الفصل الأول</b> <b>موضوع الدراسة</b>
١	* مقدمة الدراسة
٤	* موضوع الدراسة
٤	* تساؤلات الدراسة
٥	* أهمية الدراسة
٥	* أهداف الدراسة
٦	* حدود الدراسة
٦	* مصطلحات الدراسة
	<b>الفصل الثاني</b> <b>أدبيات الدراسة</b>
	<b>المبحث الأول</b> <b>خلفية الدراسة</b>
	أولاً : الإطار النظري
٩	- تطور التعليم العالي
١٠	- أهداف التعليم العالي
١١	- نشأة التعليم العالي
١٢	- أجهزة الوزارة التنفيذية



الصفحة	الموضوع
	<b>المبحث الثاني</b>
	<b>جامعة أم القرى</b>
١٣	- نبذة تاريخية عن جامعة أم القرى
١٤	- العمادات التعليمية ( الكليات )
١٦	- معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها
١٧	- العمادات المساندة
٢٧	- المراكز المساعدة
	<b>المبحث الثالث</b>
	<b>إدارة الجامعة</b>
٣١	- الجهاز العلمي
٣٨	- الجهاز الإداري
	<b>المبحث الرابع</b>
	<b>التنسيق</b>
٤١	- التنسيق في الفكر الإداري
٤٣	- أهمية التنسيق
٤٦	- أهداف التنسيق
٤٨	- وظيفة التنسيق
٤٩	- مبادئ وقواعد التنسيق
٥١	- التنسيق وتصميم النظام
٥٣	- العلاقة بين التنسيق وبقية الوظائف الأخرى
٥٨	- أنواع التنسيق
٦٢	- نماذج التنسيق
٦٦	- أساليب التنسيق
٧٥	- أهمية التنسيق للجامعات
٨٣	- ثانياً : الدراسات السابقة :

الصفحة	الموضوع
	<b>الفصل الثالث</b>
	<b>التصميم الاجرائي للدراسة</b>
٩٥	- منهج الدراسة
٩٥	- مجتمع الدراسة
٩٦	- أداة الدراسة
١٠٠	- الأسلوب الاحصائي
	<b>الفصل الرابع</b>
	<b>عرض النتائج وتحليلها</b>
١٠٢	- وصف مجتمع الدراسة
١٠٦	- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها
١٠٦	أ. التحليل العاملي
١١٠	ب. تحليل الارتباط
١١٤	ج. التحليل الوصفي وتحليل التكرارات
١٣١	د. الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة بإستخدام تحليل التباين
	<b>الفصل الخامس</b>
	<b>نتائج الدراسة والتوصيات</b>
١٤٣	- ملخص أهم النتائج
١٤٤	- توصيات الدراسة
١٤٦	- المقترحات
١٤٧	- المراجع
١٥٣	- الملاحق

( ز )

### فهرس الجداول

رقم الصفحة	بيان الجداول	رقم الجدول
١٠٢	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة طبقاً لمؤهلاتهم	١
١٠٣	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة طبقاً لتخصصاتهم	٢
١٠٤	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة طبقاً لمجال عملهم	٣
١٠٥	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة طبقاً لعملهم الحالي	٤
١١١	التحليل العاملي	٥
١١٣	تحليل الارتباط	٦
١١٧	ترتيب الأساليب حسب متوسطها الحسابي	٧
١٢٧	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة	٨
١٣٠	تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة بحسب المؤهل	٩ أ ب ج د ه و ز ح ط
١٣٤	تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة بحسب مجال العمل	١٠ أ ب ج د ه و ز ح ط
١٣٨	تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة بحسب التخصص	١١ أ ب ج د ه و ز

(ح)

الصفحة	بيان الملاحق	الرقم
١٥٤	استبانة ذات أسئلة مفتوحة .	١
١٦٤	أسماء السادة المحكمين .	٢
١٦٦	موافقة الجامعة على تطبيق الاستبانة .	٣
١٦٨	الاستبانة النهائية .	٤

## الفصل الأول

### موضوع الدراسة

- مقدمه الدراسة
- موضوع الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## المقدمة

الحمد لله الذي بحمده تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد :

فقد حثنا الله سبحانه وتعالى على التعاون لما له من فائدة عظيمة في حياة الأفراد والجماعات ، وما له من أثر في نجاح أي عمل ، قال تعالى ﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الأثم والعدوان﴾ ( المائدة ٢ ) .

إلى غير ذلك من الآيات التي تحث على التعاون والاعتصام والترابط والتلاحم في المنشط والمكروه ، كما كانت حياة الرسول صلى الله عليه وسلم مدرسة للتعاون والتلاحم والتعاطف ، حيث كان يوزع المهام بين أصحابه ويشاركهم في العمل وتنفيذ المهام ليعرف كل منهم دوره ويتحمل مسؤولية عمله ، وليبين لهم الثمار التي يجنونها من التعاون ؛ فعن أبي موسى رضى الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (( المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً )) رواه مسلم (الألباني ، ص ٤٧٢ ) . والتعاون تنسيق للجهود الفردية ، كي تصبح جهداً جماعياً يؤتى ثماره لكل أفراد المجتمع . وقد كان الواقع العملي لحياة المسلمين يشهد تطبيقاً واقعياً للتنسيق في كل أمور حياتهم الدينية والدنيوية في العبادات والمعاملات والمعارك الحربية وغيرها من الأمور التي شهدت تطبيقاً لصور وأساليب التنسيق التي يُحتذى بها امتثالاً لقوله تعالى : ﴿ لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة ﴾ سورة الأحزاب آية ٢١ .

ولقد حظى التعليم الجامعي باهتمام خاص من حكومة المملكة العربية السعودية نتيجة لزيادة الطلب الإجتماعي على هذا النوع من التعليم ولتلبية احتياجات التنمية ولمقابلة الطلب الإجتماعي على التعليم العالي .

وبما أن الجامعات تختلف في إدارتها عن غيرها من المؤسسات

العامّة الأخرى نظراً لما تقوم به من مسؤوليات عظيمة في إعداد القوى البشرية في مختلف المهن . وصقل الكفاءات والعقول المفكرة والقيادات التي تتحمل المسؤوليات في المجتمع . وما تقوم به من دور هام في تنمية المعرفة وتطورها من خلال أنشطة البحث العلمي الذي يعتبر من الأركان الأساسية للجامعة وهي أيضاً مركز إشعاع ثقافي للمجتمع من خلال ما تقدم له من البرامج الهادفة التي تخدمه وتعالج قضاياها الاجتماعية وبما أن تنفيذ هذه الوظائف هدف يشترك في تحقيقه كل العمادات والإدارات والأقسام بالجامعة ، لذا كان الواجب أن تتبع الجامعات أساليب تنسيقية متطورة تضمن لها تحقيق الانسجام والتفاعل بين هذه الوظائف المعقدة من خلال تناغم أداء العاملين المسؤولين عن تنفيذ هذه الوظائف والحيلولة دون التعارض ، والازدواجية في تنفيذ الأعمال .

فالتنسيق ؛ هو العنصر الأساسي للعملية الإدارية ، وجوهرها وقلبها النابض ولب النشاط الإداري حيث يكمل وظيفة التنظيم ويضمن فاعلية البناء الهيكلي للمؤسسة . ويرمي لحل مشكلة الولاء لموظفيها من خلال التعاون التنظيمي الذي نادى به ( برنارد Barnard ) ( عبد الوهاب ١٤٠٠هـ ، ص ٢٦٩ ) . والذي يعني ؛ أن درجة مساهمة الفرد في التنظيم وفي تحقيق أهدافه ترتبط بدرجة ما يقدمه له التنظيم من فوائد تتحدد بناء على فكرة التخصص وتقسيم العمل . وذلك من خلال العلاقات التي تربط بين مختلف الوظائف والتوفيق بين الجهود البشرية ، داخل المؤسسة عن طريق الجهد الجماعي ، لمنع التعارض والتكرار والازدواجية في إنجاز الأعمال لأن التنسيق عملية مستمرة ومتداخلة تختلف من مؤسسة إلى أخرى مثل استخدام المستشارين واللجان التنسيقية والأفراد المنسقين والاجتماعات الدورية والتنسيق الوظيفي والإجرائي والإشراف المباشر وتحسين منافذ ووسائل

الاتصال . وجامعة أم القرى واحدة من المنظمات المعاصرة التي تتميز  
بضخامة جهازها الإداري ، وتعدد أقسامها وتنوع أنشطتها التي يعتمد بعضها  
على بعض ، وتعمل لتحقيق هدف مشترك ، وإذا غاب التنسيق عن أعمالها  
برزت حلقة مفقودة في أعمالها ، وأدى إلى عدم تمكنها من تأدية دورها  
المنوط بها بصورة فعالة لأن الجامعة جهازٌ إداري كامل إذا اختل فيه جزء  
تأثرت الأجزاء الأخرى . ونظراً لندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع  
التنسيق وانعدامها في جامعة أم القرى برزت لدى الباحث رغبة ملحة  
لدراسة ( أساليب التنسيق الإداري المتبعة في جامعة أم القرى من وجهة نظر  
إدارتها الجامعية ) فكانت هذه الدراسة .

## الباحث



## موضوع الدراسة

تعتبر الجامعة جهازاً تعليمي كبير . ولكي تحقق الجامعات أهدافها المختلفة في مجال التعليم والتدريب والبحث وخدمة المجتمع ، لابد لها من اتباع أساليب متنوعة وفعالة في عملية التنسيق ؛ فعملية التعليم والتدريب والبحث هدف تشترك في تحقيقه كل الأقسام . وإعداد الطالب يعتبر جهداً لكل الكليات والأقسام والوحدات ، وكذلك ما يتعلق بالبحث العلمي وخدمة المجتمع . ولاشك أن الجامعات تتبع أساليب مختلفة في عملية التنسيق حسب طبيعة العمل والهدف المقصود تحقيقه . ومع أن أساليب التنسيق ملاحظة في عدة صور منها وجود مجالس للجامعات ، ومجالس العمداء ، ومراكز للبحوث ومجالس للأقسام وغير ذلك ؛ إلا أن هذا الموضوع لم يطرح للدراسة . ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية هي عبارة عن دراسة أساليب التنسيق الإداري في جامعة أم القرى وتحديد درجة الاعتماد على كل أسلوب ، ومدى مراعاة عملية التنسيق عند اتخاذ القرارات .

## تساؤلات الدراسة

- يمكن تحديد موضوع هذه الدراسة في الأسئلة التالية :
- ١- ما هي أساليب التنسيق الإداري المتبعة في جامعة أم القرى من أجل تحقيق أهداف الجامعة ؟
  - ٢- ما درجة الاعتماد على كل أسلوب من أساليب التنسيق ؟
  - ٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة بحسب المؤهل ، التخصص ، مجال العمل في الاعتماد على أساليب التنسيق ؟

### أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من كون الجامعة جهازاً متعدد الأقسام متنوع الخدمات ، تعتمد كل وحدة على الأخرى ، وتعمل على تحقيق أهداف مشتركة ؛ ولذا تعتبر عملية التنسيق مهمة وضرورية من أجل انسجام الأداء وتفادي التعارض والازدواجية لتحقيق الأهداف العامة ، وهى وظيفة إدارية مهمة لكونها مستمرة ومتداخلة مع جميع الوظائف الإدارية . ولهذا كان من المهم معرفة الأساليب التى تعتمد عليها جامعة أم القرى فى عملية التنسيق ، وخاصة لعدم وجود دراسة تناولت هذا الموضوع فى جامعة أم القرى ، أو فى جامعات المملكة حسب علم الباحث . وقد تكشف هذه الدراسة عن تميز فى أساليب التنسيق أو قصور فيها . والباحث يأمل أن تسهم هذه الدراسة فى مساعدة المسؤولين عن إدارة جامعة أم القرى فى زيادة فاعلية التنسيق داخل الجامعة وخارجها .

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أساليب التنسيق المتبعة فى جامعة أم القرى كهدف رئيسي لهذا البحث ، ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف هى ؛

- ١- معرفة درجة الاعتماد على كل أسلوب من أساليب التنسيق وعلى كل فقرة فى كل أسلوب .
- ٢- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة بحسب المؤهل والتخصص ومجال العمل فى الاعتماد على أساليب التنسيق .
- ٣- تقديم بعض التوصيات للاهتمام بوسائل التنسيق لتحقيق كفاءة الأداء بالجامعة .

## حدود الدراسة

الحد الموضوعي : تقتصر هذه الدراسة على دراسة أساليب التنسيق المتبعة في جامعة أم القرى ودرجة الاعتماد على كل أسلوب .

الحد المكاني : جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة .

الحد الزمني : الفصل الدراسي الأول ١٤١٧هـ .

ويرجع اختيار الباحث لجامعة أم القرى موضع الدراسة للأسباب

التالية :

- ١- كون الباحث طالباً من طلاب هذه الجامعة .
- ٢- المساهمة في تنمية وتطوير هذا الصرح العلمي عرفاناً له بالجميل، لتسهيل سبل مواصلة دراسته العليا .
- ٣- كون الجامعة جهازاً إدارياً ضخماً متعدد الكليات والأقسام والوحدات ويتطلب جهداً تنسيقياً متميزاً لتحقيق أهدافه .

## مصطلحات الدراسة

- ١- التنسيق : يعرف الباحث التنسيق بأنه وظيفة منظمة ومستمرة ترمي إلى تحقيق التناغم والإنسجام في جهود الأفراد وتمنع الأزواجية والاختلاف لتسهيل أداء المهام الوظيفية ، وإنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ٢- الأساليب : جمع أسلوب ويقصد بها الباحث في هذه الدراسة الطرق والوسائل التي يستخدمها الإداري لتحقيق الانسجام في العمل ومنع الأزواجية وتداخل الأدوار وتعرقل سير العمل .

- ٣- اللجان : تعرف اللجان بأنها مجموعة من الأفراد يكلفون بالقيام بعمل معين. ( الهواري ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٧٦ ) .  
 ويعرفها الباحث بأنها عدد من الأفراد اثنين أو أكثر تشكل بطريقة رسمية من قبل الإدارة، لدراسة موضوع معين، وتقديم مرئياتها حول ذلك الموضوع أو حله .
- ٤- المجالس : المجالس جمع مجلس والمجلس مجموعة مختارة من الأفراد تمثل المجموع الكلي ، وتعتبر قراراتها نافذة ما لم يرى عليها اعتراض من سلطة أعلى ، ويقصد بها في هذا البحث المجالس الرسمية في الجامعة مجلس الجامعة ، مجلس الكلية ، مجلس القسم .

## الفصل الثاني

### أدبيات الدراسة

- أولاً : الإطار النظري
- ثانياً : الدراسات السابقة

## المبحث الأول خلفية الدراسة

### تطور التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

تعد كلية الشريعة والدراسات الاسلامية بمكة المكرمة أول صرح للتعليم العالي وقد أنشئت في عام ١٣٦٩هـ ، ثم تبعها بالرياض كلية الشريعة عام ١٣٧٣هـ وكلية اللغة العربية عام ١٣٧٤هـ ( وزارة التعليم العالي التقرير الدوري ١٤٠٦هـ ، ص ١٦ ) .

وكانت مسئولية إدارة كلية الشريعة والدراسات الاسلامية تخضع للمديرية العامة للمعارف بمكة حتى عام ١٣٧٣هـ ثم لوزارة المعارف حتى عام ١٣٩٢هـ ثم ضمت إلى جامعة الملك عبدالعزيز ١٣٩٠ هـ .

ولتكوين النواة الأولى من أبناء الأمة القادرين على تسيير أولى خطوات التعليم العالي في المملكة اعتمدت سياسة الابتعاث إلي البلدان العربية والصديقة للبدء في التعليم الجامعي .

ونتيجة لتوفر أعداد كافية من الطلاب الحاصلين على الثانوية العامة ووجود كوادر سعودية للعمل في الإدارة وتوفير المال اللازم أنشئت جامعة الملك سعود بالرياض عام ١٣٧٧هـ ، ثم الجامعة الاسلامية بالمدينة المنورة عام ١٣٨١هـ / ١٣٨٢هـ ، فجامعة الملك عبدالعزيز بجدة عام ١٣٩١هـ / ١٣٩٢هـ ، وتبعتها جامعة الامام محمد بن سعود بالرياض في عام ١٣٩٤هـ ، ثم تمّ انشاء جامعة البترول والمعادن ( جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ) عام ١٣٩٤هـ - ١٣٩٥هـ فجامعة الملك فيصل في الدمام ، الأحساء) عام ١٣٩٧هـ - ١٣٩٨هـ واكتمل العقد بجامعة أم القرى بمكة المكرمة عام ١٤٠١هـ ( التقرير الدوري لوزارة التعليم العالي ١٤٠٣هـ ، ص ٢١ ) .

## أهداف التعليم العالي :

يُعد التعليم العالي مرحلة من مراحل التعليم المتخصص الذي يهدف إلى سد الاحتياجات الحاضرة والمستقبلية لأي مجتمع انعكاساً لثقافته . وقد انبعثت أهداف التعليم العالي السعودي من الأهداف الاجتماعية والاقتصادية التي تسعى المملكة إلى تحقيقها ، وجاءت ترجمة للمبادئ الإسلامية واستناداً إلى السياسة التعليمية وانعكاساً للأهداف العامة لخطط التنمية .

ومن أهم أهداف التعليم العالي ( سياسة التعليم ١٤٠٠هـ . ص ٢٣ ) .

- ١- إنماء الولاء لله سبحانه وتعالى ، وتزويد الطالب بالتربية الإسلامية التي تجعله يشعر بمسئوليته ، أمام الله ويضع كل طاقاته في المثمر والمفيد من الأعمال .
- ٢- إعداد مواطنين قادرين ومؤهلين على أداء واجبهم في خدمة وطنهم دفعاً بهم إلى الأمام والرقى في ضوء مبادئ الإسلام الحكيمة ومثاليته .
- ٣- تهيئة الفرصة أمام الموهوبين من الطلاب لمواصلة دراساتهم العليا في كل ميادين التخصص الأكاديمي .
- ٤- القيام بدور إيجابي في ميدان البحث الذي يسهم في تقدم الفنون والآداب والعلوم والابتكارات وإيجاد حلول علمية لمتطلبات الحياة والاتجاهات التقنية في المجتمع .
- ٥- تنمية التأليف الذي يسخر لخدمة العلم لإظهار الفكر الإسلامي ، وتمكين المملكة من أداء دورها القيادي في بناء الحضارة الإسلامية القائمة على المبادئ السامية للإسلام التي تهدي الجنس البشري إلى الحق وتنقذ الإنسانية من أي جنوح مادي أو إلحادي .
- ٦- ترجمة العلوم وضروب المعرفة إلى لغة القرآن الكريم وإثراء اللغة العربية بالجديد من التعبيرات ( المصطلحات ) التي تسد احتياج التعريب ووضع المعرفة متاحة بين أيدي أكبر عدد من المواطنين .
- ٧- تقديم خدمات التدريب التي تمكن الخريجين العاملين من الدفع بالتطور الجديد خطوات جديدة .

## نشأة وزارة التعليم العالي :

نتيجة للتطور في مجال التعليم وإنشاء عدد من الجامعات وما حققته المملكة من تقدم وازدهار في المجال التعليمي والثقافي تم انشاء وزارة التعليم العالي عام ١٣٩٥هـ ونقلت وظائفها واختصاصاتها من وزارة المعارف التي كانت هي الجهة المشرفة عليه من قبل إلى وزارة التعليم العالي .  
وتأسست وزارة التعليم العالي بمرسوم ملكي في ١٠/٨/١٣٩٥هـ وتحددت وظائفها بالقرار الوزاري الصادر عام ١٣٩٦هـ ثم بعد ذلك تم وضع هيكل تنظيمها الإداري .

ووزارة التعليم العالي هي الجهة المسؤولة عن مؤسسات التعليم العالي ، وهي المسؤولة عن الإشراف والتنسيق والمتابعة بين برامج التعليم العالي وبرامج التنمية الوطنية في المجالات المختلفة بهدف تزويد مختلف القطاعات بالكوادر والأطر الفنية والإدارية القادرة على قيادة وتطوير تلك القطاعات . ووزارة التعليم العالي هي السلطة الثالثة المسؤولة عن تنظيم مسارات التعليم العالي بالمملكة الذي يتمثل في الدراسة بالجامعات والبعثات الخارجية .

ويوجد بالمملكة الآن سبع جامعات ترتبط بوزارة التعليم العالي وتتمتع بقدر كبير من الاستقلالية في المجالين الإداري والأكاديمي وتشرف وزارة التعليم العالي أيضاً على البعثات والعلاقات الدولية بالجامعات والمكاتب التعليمية بالخارج .





## أجهزة الوزارة التنفيذية :

- تتركز أجهزة وزارة التعليم العالي التنفيذية في القطاعات التالية :
- (وزارة التعليم العالي التقرير الدوري ١٤٠٠هـ ، ص ٢٠ ) :
- ١- قطاع وكالة الوزارة للشئون الفنية والأجهزة المرتبطة به .
  - ٢- قطاع البعثات والعلاقات الجامعية الدولية والمكاتب التعليمية بالخارج .
  - ٣- قطاع تطوير التعليم العالي .
  - ٤- قطاع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للجامعات (مجلس التعليم العالي).
  - ٥- قطاع وكالة الوزارة للشئون الإدارية والمالية والأجهزة المرتبطة به .

## المبحث الثاني

### جامعة أم القرى

#### نبذة تاريخية عن نشأة الجامعة :

مع أن جامعة أم القرى أحدث جامعات المملكة قد تأسست في عام ١٤٠١هـ ، لكنها في الواقع عريقة في نشأتها كصرح شامخ للتعليم العالي في بلادنا المتطورة دائماً إذ تضم كلياتٍ من أقدم الصروح العلمية في تاريخ التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية مثل كلية الشريعة وكلية التربية ( السنبلي وآخرون ، ١٤١٣هـ ، ص ٣٠٧ ) .

ففي عام ١٣٦٩هـ تأسست كلية الشريعة كأول صرح في التعليم العالي بمفهومه الحديث في المملكة ، وفي عام ١٣٧٢هـ تم إنشاء كلية المعلمين ، واستمرت إلى عام ١٣٧٨هـ حيث أُسندت مهمة إعداد المعلمين إلى كلية الشريعة ، وأطلق عليها اسم كلية الشريعة والتربية ، وفي عام ١٣٨٢هـ أنشئت كلية التربية وبقيت كلية الشريعة تعد المعلمين في العلوم الدينية والدراسات الإسلامية ، وتعد كلية المعلمين المتخصصين في العلوم الأخرى للمرحلتين المتوسطة والثانوية .

وكانت الكليتان تابعتين لوزارة المعارف إلى عام ١٣٩٠هـ حيث ضمتا إلى جامعة الملك عبدالعزيز بموجب أمر ملكي وفي ١٤٠١/٦/٢٢هـ صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٩٦ بإنشاء جامعة أم القرى بناءً على التوجيه السامي الكريم ، وفيه صدر المرسوم الملكي الكريم رقم م / ٣٩ وتاريخ ١٤٠١/٩/٢٨هـ بالموافقة على نظام الجامعة ، ومنذ إنشاء الجامعة ، واكبت التطور حتى أصبحت دوحة وارفة الظلال يؤمها آلاف الطلاب والدارسين من جميع مناطق المملكة وبعض الدول العربية والإسلامية وتضم تسع كلياتٍ وعدداً من العمدات المساعدة والمراكز العلمية على النحو التالي :

( دليل حفل التخرج ، ١٤١٦هـ - ١٤١٧هـ ، ص ١٤ - ٢٤ ) .

## أولاً : العمادات التعليمية ( الكليات ) :

لقد كان لموقع جامعة أم القرى في رحاب مكة المكرمة مهبط الوحي ومهوى أفئدة المؤمنين في كل بقاع العالم تأثير على مسيرتها التعليمية إذ تجمع بين تدريس العلوم الشرعية والعربية المتنوعة وأغلب العلوم التربوية والاجتماعية والتطبيقية الحديثة من خلال الكليات والمعاهد المتخصصة . وقد كانت الجامعة تطبق نظام الساعات حتى صدر قرار مجلس الوزراء الموقر، رقم ٥٣ وتاريخ ١٠/٦/١٤١٢هـ فبدأت الجامعة تطبق نظام اليوم المعتاد على الطلاب المستجدين، بدءاً من عام ١٤١٣هـ وتم إلغاء نظام الساعات المعتمدة منذ بداية العام الهجري ١٤١٤هـ . وتضم الجامعة تسع كليات ومعهداً لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها ، ثمان من هذه الكليات في مدينة مكة ، والتاسعة في مدينة الطائف وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل منها: ( دليل حفل التخرج ١٤١٦هـ - ١٤١٧هـ ، والنشرة الإعلامية قسم التوجيه الطلابي والعلاقات العامة ١٤١٦هـ )

### ١- كلية الشريعة والدراسات الاسلامية :

وهي أقدم كليات الجامعة ، أنشئت عام ١٣٦٩هـ ، وتضم حالياً خمسة أقسام علمية، تُعنى بالدراسات الشرعية والتاريخية والحضارة والاقتصاد الاسلامي والقضاء وتمنح درجات البكالوريوس الماجستير والدكتوراه في علوم الفقه والأصول والاقتصاد الاسلامي والتاريخ والحضارة .

### ٢- كلية التربية ( مكة المكرمة ) :

تأسست عام ١٣٨٢هـ وتضم حالياً خمسة أقسام علمية ومركزاً للدورات التدريبية، تُعنى بالدراسات التربوية والنفسية، والمناهج وتنظيماتها، وطرق التعليم وأساليبه، والتربية الفنية والرياضية وتمنح الدبلوم والبكالوريوس والماجستير والدكتوراه .

- ٣- كلية اللغة العربية وآدابها :  
أسست عام ١٤٠١هـ / ١٤٠٢هـ وتضم خمسة أقسام علمية تعني بالدراسات اللغوية ، والنحو ، والصرف ، والبلاغة ، والأدب ، ولغات الشعوب الإسلامية ، وتمنح البكالوريوس والماجستير والدكتوراه .
- ٤- كلية الدعوة وأصول الدين :  
أسست عام ١٤٠١هـ / ١٤٠٢هـ وتضم أيضاً خمسة أقسام تُعنى بدراسة الدعوة والإعلام الاسلامي ، والعقيدة والقراءات ، وعلوم الكتاب والسنة ، وتمنح درجة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه .
- ٥- كلية العلوم التطبيقية :  
أسست عام ١٤٠٢هـ وتضم خمسة أقسام علمية تُعنى بدراسة العلوم الطبيعية والرياضية ، وتمنح درجتي البكالوريوس والماجستير .
- ٦- كلية العلوم الاجتماعية :  
تأسست عام ١٤٠٤هـ وتضم حالياً أربعة أقسام علمية ، ومركزاً للغة الإنجليزية تُعنى بالدراسات الاجتماعية والجغرافية ، ودراسة بعض اللغات الأجنبية ، وآدابها ، وعلم المكتبات ، والمعلومات وتمنح درجتي البكالوريوس والماجستير .
- ٧- كلية الهندسة والعمارة الإسلامية :  
وقد أسست عام ١٤٠٩هـ وتضم حالياً أربعة أقسام علمية تعنى بدراسة علوم الهندسة ، وتمنح درجة البكالوريوس فيها .
- ٨- كلية التربية ( بالطائف ) :  
أسست عام ١٤٠١هـ / ١٤٠٢هـ وتضم حالياً ستة أقسام وقسماً مساعداً في العلوم التربوية ، وتُعنى بإعداد المعلمين بمرحلة التعليم العام في الدراسات الاسلامية واللغوية وبعض التخصصات الطبيعية واللغة الانجليزية ، وآدابها وتمنح درجة البكالوريوس .

## ٩- كلية الطب :

وهي أحدث كليات الجامعة أسست في ١١/٦/١٤١٦هـ عندما أقرها مجلس التعليم العالي وتضم حالياً قسمين : قسم الطب وقسم العلوم الطبية الذي كان يتبع كلية العلوم التطبيقية وتمنح درجة البكالوريوس في الطب والعلوم الطبية .

## ثانياً : معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها :

وقد أنشئ عام ١٣٩٦/٩٥هـ وكان تابعاً لكلية الشريعة والدراسات الاسلامية ثم أصبح معهداً مستقلاً عام ١٤٠٠هـ ، ويعتبر أحد المرافق العلمية الهامة والرئيسية التي أنشئت لخدمة أبناء الدول والجاليات والأقليات الاسلامية المنتشرة في دول متفرقة من العالم ويهدف إلى ؛

- ١- تعليم اللغة العربية وآدابها لغير الناطقين بها .
  - ٢- تأهيل وتدريب المعلمين المتخصصين في تدريس اللغة العربية لغير الناطقين بها .
  - ٣- إعداد البحوث الميدانية لتطوير مناهج تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها .
  - ٤- التعاون مع الهيئات والمؤسسات الإسلامية في مجال تعليم اللغة العربية ونشر الدعوة الاسلامية ومساعدة أبناء الأقليات الاسلامية في هذا المجال .
  - ٥- تبادل الخبرات العلمية مع المؤسسات المتخصصة .
- ويضم المعهد قسمين هما :
- أ. قسم تعليم اللغة العربية .
  - ب. قسم التخصص التربوي .

( دليل حفل التخرج ١٤١٦هـ / ١٤١٧هـ ، ص ٢٧-٢٨ )

### ثالثاً : العمادات المستقلة :

بالإضافة إلى العمادات التعليمية؛ فإن الجامعة تضم عدداً من العمادات المستقلة التي تقدم كافة الخدمات وجميع التسهيلات لطلاب وطالبات الجامعة وهذه العمادات هي: ( دليل القبول ١٤١٥هـ - ١٤١٦هـ ، النشرة الإعلامية عن جامعة أم القرى ١٤١٦هـ ، دليل حفل التخرج ١٤١٦هـ - ١٤١٧هـ ) :

#### أولاً : عمادة القبول والتسجيل :

تعتبر عمادة القبول والتسجيل محور الارتكاز بالجامعة ، وقد أنشئت منذ عام ١٣٩٧/٩٦هـ وعُين لها عميد ووكيل وتضم الإدارات التالية :

- ١- إدارة القبول والإحصاء :
- وتقوم بالأعمال التالية :
- أ- قبول الطلاب وتنظيم مواعيد المقابلات الشخصية .
- ب- المشاركة في موضوع معادلة الشهادات خاصة غير السعودية منها .
- ج- إصدار النشرات الإعلامية عن الجامعة .
- د- إعداد البطاقات الشخصية للطلاب المستجدين بالجامعة .
- هـ- التنسيق مع الكليات، فيما يخص شروط الالتحاق بأقسامها، وعمل الإحصاءات عن الطلاب والطالبات في كليات ومعاهد الجامعة وأقسامها .

#### ٢- إدارة التسجيل والجداول والحاسب الآلي :

وتختص بالأعمال التالية :

- أ- إعداد التقويم الجامعي والجداول الدراسية .

ب- القيام بأعمال التسجيل المختلفة؛ تجهيز كشوف الدارسين، تجهيز كشوف رصد النتائج، رصد النتائج العامة في الحاسب الآلي، الانسحاب الكلي، إعلان النتيجة العامة لكل فصل دراسي .

ج- التنسيق مع كليات الجامعة وأقسامها في نطاق اختصاصها .

د- متابعة رصد المعادلات الداخلية والخارجية وتزويد الطالب بشهادات التعريف .

هـ- برمجة كامل أعمال العمادة المختلفة في الحاسب الآلي .

٣- إدارة الوثائق والتخرج والشهادات الجامعية :

وتختص بالأعمال التالية :

أ- متابعة متطلبات التخرج في كل تخصص وإعداد السجلات النهائية على ضوء التوصية العلمية وما يتعلق بذلك من وثائق الخريجين .

ب- ترجمة الوثائق والسجلات للطلبة الراغبين في ذلك ومن ثم إعدادها باللغة الانجليزية لتقديمها للجامعات أو أي جهة خارج المملكة .

ج- إصدار الشهادات الجامعية .

٤- إدارة الإرشاد التعليمي :

وتختص بـ :

أ- إرشاد الطلبة المستجدين في التسجيل .

ب- تنظيم التحويل داخل الجامعة .

ج- عمل المعادلات للطلاب المحولين داخلياً أو المحولين من

جامعات أخرى .

٥- المكافآت :

وتقوم بالأعمال التالية :

أ- إعداد قرارات المكافآت ومن ثم المسيرات الشهرية المتعلقة بذلك .

ب. عمل قرارات المكافآت المقطوعة والبدلات بأنواعها،

(مكافأة الامتياز - بدل سكن - بدل الملابس - بدل نقل

كتب ... إلخ) وما يتعلق بذلك من إجراءات مالية حسب

الأنظمة المعتمدة :

٦- إدارة الشؤون الإدارية :

وتُعنى بالشؤون الإدارية للعمادة، ومتابعة سير أداء الموظفين،

وتشتمل على أقسام السكرتارية والنسخ والأوراق والتصوير .

٧- إدارة المتابعة والمراقبة العلمية :

وتقوم بالأعمال التالية :-

أ- متابعة السير الدراسي لجميع طلاب وطالبات الجامعة من

حيث المستوى العلمي .

ب- مراقبة المدة النظامية المسموح بها في الجامعة .

ج- عمل تقارير عن الطلاب والطالبات الموقوفين، واحالتها للجنة

القبول والتسجيل لدراستها .

ثانياً : عمادة شؤون الطلاب :

أنشئت عام ١٣٩٥هـ ، وتتولى عمادة شؤون الطلاب رعاية

طلاب الجامعة من الناحية التوجيهية والثقافية والاجتماعية

والترويحية والرياضية وتأمين الخدمات العامة من حيث الاسكان

والتغذية، بما يحقق للطالب أسباب الاستقرار النفسي والاستقامة

السلوكية والتفوق العلمي والتفاعل الاجتماعي .



وتتولى هذه المهام المتنوعة الأقسام التالية :

- ١- قسم التوجيه الطلابي :  
ويقوم بالأعمال التالية :  
أ- الإشراف على توجيه الطلاب، ومراقبة سلوكهم ومعالجة مشكلاتهم وتنظيم لقاءات مع الطلاب المستجدين في مطلع كل عام دراسي لتعريفهم بالأنظمة الجامعية والواجبات المطلوبة منهم .  
ب- الإشراف على مكتب التحقيق، والتأديب للنظر في المخالفات التي يرتكبها الطلاب وفق ما حددتها لائحة تأديب الطلاب .  
ج- الإعلان عن العقوبات الصادرة بحق المخالف، من قبل لجنة تأديب الطلاب أو من سعادة عميد شؤون الطلاب حسب الصلاحيات .
- ٢- قسم العلاقات الثقافية :  
ويقوم بالإشراف على رعاية الطلاب الوافدين، من حيث الإقامة النظامية، وإصدار قرار المنح الدراسية لهم، وتقديم تذاكر السفر للذهاب إلى بلادهم خلال الإجازات الصيفية، وعند انتهاء علاقاتهم بالجامعة .
- ٣- قسم الإشراف الاجتماعي :  
ويتولى الإشراف على برامج الأنشطة الطلابية الثقافية والاجتماعية والترويحية وينظم لها خططها السنوية بالتعاون مع اللجان الطلابية .
- ٤- قسم الإسكان الطلابي :  
ويقوم بالأعمال التالية :  
أ- تأمين إسكان الطلاب القادمين من خارج مكة المكرمة .  
ب- تنظيم برامج أنشطة متنوعة ثقافية واجتماعية ورياضية للطلاب المقيمين في الوحدات السكنية .

- ٥- قسم التغذية الطلابية :  
ويقوم بالأعمال التالية :
- أ- تقديم الوجبات الغذائية الثلاث للطلاب في مطعم الجامعة الرئيسي بموجب بطاقات نظامية وبأسعار رمزية تعادل ٢٥٪ من تكلفة هذه الوجبات .
- ب- تقديم الخدّات المقصفية من خلال العديد من المقاصف الموجودة داخل الجامعة وضمن عدد من الوحدات السكنية.
- ٦- قسم النشاط الرياضي :  
ويقوم بتدريب الطلاب في مختلف الألعاب الرياضية، وتنظيم المباريات الداخلية والخارجية لهم .
- ٧- إدارة صندوق الطلاب :  
ويتولى مايلي :
- أ- تقديم المساعدات المالية للطلاب المحتاجين بعد دراسة أوضاعهم الاجتماعية وظروفهم المادية .
- ب- تقديم مكافآت تشغيل الطلاب .  
ويشرف على إدارة صندوق الطلاب مجلسُ إدارة معتمدٌ من قبل معالي مدير الجامعة، ويتولى مهامه وفق لائحة صندوق الطلاب
- ٨- قسم الشؤون الإدارية والمالية :  
ويختص بالأعمال التالية :
- أ- متابعة جميع الأعمال الادارية، في العمادة من حيث حفظ ملفات منسوبي العمادة، والرفع عن إجازاتهم وائتداباتهم وتنظيم دوامهم وتحرير الخطابات وطباعتها وتسجيلها في سجلات الوارد أو الصادر أو في سجل القرارات .

- ب- العمل على تأمين المستلزمات المكتبية من مستودع الجامعة .  
 ج- الإسهام في إعداد مشروع الميزانية السنوية للعمادة  
 د- الإشراف على تسوية العهد المالية وصرف الإعانات ومكافآت التشغيل من صندوق الطلاب  
 هـ- استلام حصيلة مبيعات التغذية من بطاقات ، ومبالغ في كل أسبوع لتوريدها إلى صندوق الجامعة .

٩- فرع عمادة شؤون الطلاب في الطائف :

ويتولى وكيل العميد فيها ، جميع الأعمال المنوطة بعمادة شؤون الطلاب

١٠- فرع عمادة شؤون الطلاب في مقر الطالبات :

وتتولى وكيلة العميد للشؤون الثقافية والنشاط ، جميع الأعمال المنوطة بها ، من حيث التوجيه الطلابي والإشراف الاجتماعي والأنشطة الرياضية ، بينما تتولى وكيلة العميد للاسكان والتغذية المهام الأخرى التي تخصها .

٣- عمادة شؤون المكتبات :

وقد أنشئت منذ عام ١٣٩١هـ بعد دمج مكتبتى كلية الشريعة وكلية التربية . وفي عام ١٣٩٥هـ أنشئ للمكتبة المركزية مبنى خاص بها مكون من ثلاثة أدوار .

وتنحصر أهداف المكتبة المركزية في الآتي :

- أ- خدمة مجتمع الجامعة في مجالات البحوث والتدريس والثقافة  
 ب- مساعدة الباحثين والطلاب والمهتمين بالعلم عامة ولو كانوا من خارج الجامعة .

وتشتمل المكتبة المركزية على جميع أوعية المعلومات من كتب ودوريات ومواد سمعية وبصرية ومخطوطات وخرائط وأطالس ومواد

مقروءة آليا . وتصل مقتنياتها من هذه المواد إلى ٤٥٠.٠٠٠ مجلد تقريباً ( النشرة الاعلامية ١٤١٦ ، ص ٢٣ ) .

#### ٤- عمادة الدراسات الجامعية للطالبات :

تقوم عمادة الدراسات الجامعية للطالبات بالاشراف على فرع الطالبات بمكة المكرمة وقد مرت بمراحل مختلفة حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن حيث بدأ قبول الطالبات في جامعة أم القرى منذ العام الدراسي ١٣٨٧هـ في بعض الأقسام العلمية كمنتسبات . وفي عام ١٣٩١هـ أصبح للطالبات إدارة خاصة ومقر مستقل بدأ فيه انتظام الطالبات في دراستهن بعد إلغاء نظام الانتساب . وفي عام ١٤٠٣هـ أُطلق على قسم الطالبات ( عمادة الدراسات الجامعية للطالبات ) ، وعُين لها عميد يتمتع بصلاحيات العمادة وعين للعميد وكيلة ، وقد تم استخدام الدوائر التلفزيونية المغلقة لتدريس الطالبات لجميع المواد التعليمية بعد افتتاح قسم التلفزيون التعليمي في العام الجامعي ١٣٩٢/١٣٩٣هـ .

والطالبات يدرسن أغلب التخصصات العلمية التي يدرسها الطلاب في جميع كلياتهم ، بما يناسب مستقبلهن الوظيفي وبما يوافق شرع الله المحكم في رعايته التكريمية للمرأة المسلمة ، وهي المجالات التعليمية التي يحتاج المجتمع السعودي إلى توظيف المرأة فيها ، وتحصل الطالبة في دراستها على شهادات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه .

وتتولى عمادة الدراسات الجامعية تنفيذ ما أنيط بها من أهدافها وأهمها :

- ١- الإشراف على الشؤون الإدارية والمالية والتعليمية بمقر الطالبات .
- ٢- التنسيق مع عمداء الكليات والمعاهد والعمادات المستقلة فيما يخص شؤون الطالبات .
- ٣- الإشراف على انتظام الطالبات بالدراسة في الأقسام المختلفة وتقديم أفضل الخدمات لهن .

- ٤- الإشراف التام على أنشطة الأقسام؛ وسائل تعليمية، تربية فنية، خدمة المجتمع .
- ٥- العناية الخاصة بالدراسات الإسلامية وأبحاثها لإبراز دورها في كل المجالات التعليمية والتربوية والنفسية في إعداد المعلمة .
- ٦- تشجيع البحث العلمي والدراسات الميدانية التربوية لإعداد المعلمة المتخصصة .
- ٧- الإشراف على التلفزيون التعليمي الذي يقوم بنقل المحاضرات والمناقشات والمحاضرات الاجتماعية .
- ٨- الإشراف على جميع الأنشطة غير المنهجية بالتعاون مع شؤون الطالبات واللجنة الثقافية العامة. (النشرة الإعلامية ١٤١٦هـ، ص ٢٥).

#### ٥- عمادة معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي :

وقد أنشئ هذا المعهد منذ عام ١٤٠٦هـ ويضم جميع مراكز البحوث العلمية ويهدف إلى :

- أ- وضع سياسة للبحث العلمي .
- ب- إبراز الفكر الإسلامي ومنجزاته .
- ج- جمع التراث الإسلامي والعناية به .
- د- تقديم الاستشارات العلمية التخصصية للباحثين وتخصيص الوسائل والإمكانات اللازمة لهم .
- هـ- التدريب في المجالات المتاحة له .
- و- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث العلمية في مختلف الاختصاصات بالتعاون مع الهيئات العلمية داخل المملكة وخارجها .
- ز- العمل على نشر نتائج البحث العلمي ومتابعة البحوث العلمية العربية والأجنبية وترجمة ونشر ما يصلح منها .

وتشرف العمادة على مراكز البحوث التالية :

- ١- مركز إحياء التراث الاسلامي ويعنى بقضية التراث الاسلامي دراسةً وتحقيقاً ، وله إصدارات علمية متعددة .
- ٢- مركز بحوث التربية وعلم النفس : ويقوم بإجراء الدراسات والبحوث النظرية والميدانية في المجالات التربوية والنفسية. وله اصدرات علمية متعددة في مجالات المناهج ، وطرق التدريس والادارة التعليمية وعلم النفس التربوي وغيرها .
- ٣- مركز بحوث التعليم الاسلامي : ويختص ببحوث تأصيل التعليم في العالم الاسلامي وله إصدارات عديدة في هذا المجال .
- ٤- مركز بحوث العلوم التطبيقية والهندسية ؛ وهو يرعى مسيرة بحوث تخصصات العلوم التطبيقية والهندسية في الجامعة .
- ٥- مركز بحوث الدراسات الاسلامية : ويعنى بإجراء البحوث العلمية في تخصصات الدراسات الاسلامية المختلفة في مجال علوم الفقه والأصول والتفسير والحديث والعقيدة، والدعوة والاقتصاد الاسلامي والتاريخ والحضارة الاسلامية .
- ٦- مركز بحوث اللغة العربية وآدابها : ويُعنى بإجراء البحوث والدراسات في مجال علوم اللغة والنحو والأدب العربي .
- ٧- مركز بحوث العلوم الاجتماعية : ويقوم بإجراء البحوث والدراسات في مجالات العلوم الاجتماعية؛ كعلوم الجغرافيا والاجتماع والخدمة الاجتماعية والمكتبات واللغة الانجليزية .

#### ٦- عمادة مركز خدمة المجتمع :

تقوم عمادة مركز خدمة المجتمع بربط الجامعة بجميع قطاعات ومؤسسات المجتمع من خلال برامجها المختلفة التي تتناسب مع حاجات أفراده .

وقد تمت الموافقة على إنشاء مركز خدمة المجتمع في الجلسة الأولى للمجلس الأعلى للجامعة لعام ١٤٠٧هـ بتاريخ ١٩/٤/١٤٠٧هـ كما تمت الموافقة على لائحته في نفس المجلس بالجلسة ١٩ بتاريخ ٣٠/١٠/١٤٩٨هـ ويهدف إلى :

١- توثيق العلاقة بين الجامعة وقطاعات المجتمع ومؤسسات وتهيئة الظروف العلمية المناسبة من خلال ما تملكه الجامعة من إمكانات علمية وفنية .

٢- مساعدة المواطنين في تطوير قدراتهم وذلك عن طريق سد حاجاتهم التعليمية والتدريبية من خلال البرامج التي يقدمها المركز دون أن تكون هناك عوامل عائقة مثل السن أو تقدم العمل بالمهنة .

٣- التعرف على احتياجات المجتمع من خلال برامج المركز المختلفة وتقديم سياسية علمية يمكن أن تسهم في تلبية الاحتياجات المختلفة .

٤- المساهمة مع الجهات ذات العلاقة بالجامعة في نشر الوعي الديني والثقافي والاجتماعي والتربوي من خلال البرامج التي تسهم بها الجامعة مشاركة مع القطاعات الحكومية المختلفة .

وتحقيقاً لأهدافه يقدم البرامج التالية :

- ١- برامج عامة .
  - ٢- برامج متخصصة
  - ٣- برامج نسائية
  - ٤- المشاركة في موسم الحج
  - ٥- المشاركة في أسابيع التوعية
  - ٦- إحداث نظام اللاشهادة
- ( لائحة عمادة مركز خدمة المجتمع ، ص ٩ ، ١٠ )

#### ٧- عمادة الدراسات العليا :

أنشئت عمادة الدراسات العليا منذ عام ١٤١٣هـ للمتابعة والإشراف على الدراسات العليا في الجامعة علمياً ومالياً وإدارياً والعمل على تطويرها ومن مهام هذه العمادة :

- ١- رفع الاقتراحات إلى معالي مدير الجامعة بكل ما يتعلق بالدراسات العليا وبرامجها .
- ٢- دراسة كل ما يرفع إليها من الكليات والمعاهد المتخصصة فيما يخص الدراسات العليا من النواحي التعليمية والفنية والتنظيمية .
- ٣- يتولى عميدها رئاسة مجلس العمادة الذي يضم في عضويته رؤساء الأقسام العلمية للدراسات العليا في الكليات والمعاهد المعنية لدراسة جدول الأعمال المعروض على المجلس .
- ٤- استلام طلبات القبول بالدراسات العليا بالجامعة لفحصها ثم إحالتها إلى الكليات والمعاهد بعد استكمال مسوغات القبول المبدئية .
- ٥- يتولى عميدها رفع نتائج المقابلات ، والترشيح للقبول لسعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا بالتنسيق مع عمادة القبول ، والتسجيل فيما يخص جوانب القبول والتخرج والمكافآت .
- ٦- الاتصال المباشر بالجامعات والوزارات والمصالح الحكومية وغيرها في كل ما يتعلق باختصاصات العمادة .
- ٧- رفع تقرير سنوي شامل عن الدراسات العليا لمعالي مدير الجامعة يتضمن الانجازات الواقعية والمقترحات التطويرية ؛ ( النشرة الإعلامية ١٤١٦ هـ ) .

### المراكز المساعدة :

يوجد بالجامعة عدد من المراكز المساعدة تعمل على تقديم خدماتها التعليمية الاضافية للدارسين وهي ؛ ( دليل القبول ، ١٤١٥هـ - ١٤١٦هـ ، النشرة الإعلامية ، ١٤١٦هـ ، ٢٨ - ٢٩ ) .

### أولاً : مراكز الوسائل التعليمية :

وقد تم إنشاؤه عام ١٣٩٣هـ ، ويهدف إلى :  
أ- مساعدة الطلاب في تدريبهم العملي في بعض المواد .



- ب- توفير الوسائل والأجهزة والمواد التعليمية التي يحتاجها المدرسون والطلاب في أعمالهم التعليمية .
- ج- المساهمة في تسجيل الندوات ومناقشة الرسائل الجامعية .
- د- عمل بعض البحوث والدراسات وجمع المعلومات في مجال استخدام الوسائل ونظرياتها من خلال الاستفتاءات والاختبارات. ( دليل القبول ٤١٥هـ - ١٤١٦هـ ، ص ٢٠ ) .

### ثانياً : مركز المعلومات والحاسب الآلي :

- وقد تم تأسيسه عام ١٤٠١هـ ويتولى مايلي :
- أ- تدريب منسوبي الجامعة وغيرهم على نظم الحاسب الآلي .
- ب- دعم وسائل الحاسب الآلي في البحث العلمي ومساندة أقسام وإدارات الجامعة في تطوير استخدام الحاسب الآلي
- ج- الإشراف على نشاطات الحاسبات الآلية في الجامعة من حيث الكفاءة التطبيقية والتشغيل والصيانة .

### ثالثاً : مركز الدورات التدريبية :

تأسس عام ١٣٩٥هـ ويتبع كلية التربية ويشرف على إقامة الدورات التربوية التدريبية لحملة الشهادات الجامعية من مديري ووكلاء وموجهي ومدرسي المدارس ويمنحهم الدبلومات العامة .

### رابعاً : مركز تعليم اللغة الانجليزية :

أنشئ عام ١٤٠٢ - ١٤٠٣هـ ويتبع قسم اللغة الانجليزية في كلية العلوم الاجتماعية، ويقدم خدماته للأقسام العلمية في كليات الجامعة ممن يدرسون اللغة الانجليزية، ومن المعيدين والمحاضرين الذين سيوفدون للخارج ، ومن طلاب الدراسات العليا الذين سيوفدون

للدعوة في مجتمعات تنطق باللغة الانجليزية ، ومن موظفي الجامعة أو القطاعات الحكومية ممن يرغبون مواصلة دراستهم باللغة الانجليزية ، و يقيم المركز الندوات والمحاضرات ويعرض الأفلام باللغة الانجليزية كما يجرى البحوث والتجارب الميدانية ويترجم الكتب لدعم خدماته التعليمية وتطوير أساليبها. ( دليل القبول ١٤١٦هـ ، ص ٢٢ ) .

#### خامساً : مركز الدراسات العليا الاسلامية المسائية :

ويتبع كلية الشريعة والدراسات الاسلامية ويقوم بمساعدة الراغبين في تعلم العلوم الشرعية ممن لا تتيح لهم ظروفهم الخاصة الانتظام بالدوام النهاري ، ويمنح المركز درجة الدبلوم العالي أو الماجستير في الدراسات الاسلامية .

#### سادساً : مركز أبحاث الحج :

بدأ المركز نشاطه داخل جامعة الملك عبدالعزيز منذ عام ١٣٩٥هـ ، وكان يركز على جمع المعلومات عن الحج والحجيج ، وفي عام ١٤٠١هـ صدر مرسوم من مجلس الوزراء بالموافقة على إنشاء مركز أبحاث الحج بصفة رسمية ليصبح جهة استشارية فنية للجنة الحج العليا وللجهات العاملة في شئون الحج وحدد المرسوم أهداف المركز وهي :

- ١- تأسيس بنك للمعلومات يشمل مختلف انواع الإحصائيات .
- ٢- بناء سجل تاريخي متكامل بالدراسات والوثائق والصور والأفلام والخرائط والمخطوطات التاريخية للحج والأماكن المقدسة .
- ٣- المحافظة على البيئة الطبيعية والبيئة الأخلاقية للأماكن المقدسة .

وقد انتقلت تبعية المركز لجامعة أم القرى عام ١٤٠٣هـ ، ويرأس صاحب السمو الملكي الأمير نايف وزير الداخلية لجنته العليا ، ويتكون هيكله التنظيمي من أربعة أقسام :

- ١- قسم الدراسات الحضارية .
  - ٢- قسم الدراسات البيئية .
  - ٣- قسم الدراسات العمرانية .
  - ٤- قسم المعلومات والحاسب الآلي .
- بالإضافة إلى الأقسام الادارية والخدمات المعاونة .  
ويقدم المركز أفضل الخدمات لضيوف الرحمن من أجل تسهيل حسن أدائهم لفريضة الحج ، ومن أبرز الدراسات التي يقوم بها في هذا المجال مايلي :

- ١- دراسات متعلقة بلحوم الهدى والأضاحى .
- ٢- دراسات متعلقة بحركة الحجاج .
- ٣- الدراسات العمرانية والتخطيطية والبيئية .
- ٤- دراسات حضارية وتاريخية واجتماعية .

(نشرة إعلامية مركز أبحاث الحج د.ت)

## المبحث الثالث إدارة الجامعة

الجامعات مؤسسات علمية، تختلف في إدارتها عن أي مؤسسة أخرى، وذلك لكونها تتميز بضخامة أجهزتها، فهي تحتوي على أجهزة، وأقسام يتم من خلالها القيام بوظائف الجامعة، وتحقيق أهدافها، وتمتاز تلك الأجهزة بالتداخل. ويرى (علوي ٩٦ - ١٣٩٧، ص ٢٣٤)؛ أن المهام التي تقوم بها الإدارة الجامعية يمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام هي :

- ١- الإدارة الأكاديمية : وتتولى الإهتمام بأمور الهيئة الأكاديمية .
- ٢- إدارة الخدمات الطلابية : وتتولى كل ما يتعلق بشؤون الطلاب من قبول ، وتسجيل ، ومكتبات وإسكان ، ومكافآت .
- ٣- إدارة الأعمال : وتهتم بشؤون العاملين غير أعضاء هيئة التدريس وأنشطة الجامعة الإدارية والمالية .
- ٤- العلاقات العامة : وتتولى مهمة ربط الجامعة بالمجتمع الخارجي وتوثيق العلاقة بخريجي الجامعة. ويشير (النشار ١٣٩٦هـ ، ص ٢٣٦) : إلى أن العمل الجامعي ينقسم إلى نوعين رئيسيين ؛ أحدهما ؛ علمي ، يتولى مسؤولية الجهاز العلمي وحده ، وثانيهما ؛ إداري ، يقوم به أعضاء الجهازين العلمي والإداري على السواء ، وينطبق ذلك على الجامعات السعودية ومنها جامعة أم القرى ، وفيما يلي عرض لهذين الجهازين :

### أولاً : الجهاز العلمي :

يشمل الجهاز العلمي وظائف أعضاء هيئة التدريس ؛ ( أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد ) ، محاضر ، معيد . ومع أن الوظيفة الأساسية لهم هي وظيفة أكاديمية إلا أننا نجد أنهم يتولون مناصب

إدارية مهمة في قيادة الجامعة ، وفي الجامعات السعودية ومنها جامعة أم القرى نجد أن نظام التعليم العالي والجامعات الصادر بالمرسوم الملكي الكريم رقم م / ٨ / وتاريخ ٤/٦/١٤١٤هـ قد نظم عمل هذا الجهاز العلمي والاداري على النحو التالي : ( نظام التعليم العالي والجامعات ، ١٤١٤هـ )

#### ١- كيان الجامعة :

حدد النظام تكوين الجامعة، من عدد من الكليات والمعاهد ومراكز البحث العلمي والعمادات والمراكز المساندة والمعاهد العلمية ، وتتكون كل كلية أو معهد من عدد من الأقسام ، وقد أجاز النظام إنشاء أقسام جديدة بقرار من مجلس التعليم العالي ، بناء على اقتراح من مجلس الجامعة ، مع مراعاة عدم التكرار بين الأقسام في كليات أو معاهد الجامعة ، وقد سبق إيضاح كليات ومعاهد ومراكز الجامعة وكذلك عماداتها المساندة .

ولأهمية لغة القرآن اللغة العربية ، وضّح النظام أنها لغة التعليم في الجامعة وأجاز التدريس بلغة أخرى بقرار من مجلس الجامعة .

#### ٢- مجلس التعليم العالي :

بين النظام أن مجلس التعليم العالي هو السلطة العليا المسؤولة عن التعليم فوق المستوى الثانوي والإشراف على مؤسساته عدا التعليم العسكري ويتألف على النحو التالي :

- ١- رئيس مجلس الوزراء رئيس اللجنة العليا لسياسة التعليم رئيساً
- ٢- وزير التعليم العالي نائباً للرئيس
- ٣- وزير المعارف .
- ٤- وزير المالية والإقتصاد الوطني .
- ٥- وزير التخطيط .

- ٦- رئيس الديوان العام للخدمة المدنية .
- ٧- الرئيس العام لتعليم البنات .
- ٨- مديرو الجامعات .
- ومن أهم صلاحياته :
- ١- توجيه التعليم العالي بما يتفق مع السياسة المرسومة .
- ٢- الإشراف على التعليم العالي وتطوير جميع قطاعاته .
- ٣- تحقيق التنسيق بين الجامعات ، وخاصة في مجال الأقسام العلمية والدرجات الجامعية .
- ٣- مجلس الجامعة :
- يقوم مجلس الجامعة بتصريف شؤونها العلمية والإدارية والمالية وتنفيذ السياسة العامة للجامعة ، ويتألف على النحو التالي :
- ١- وزير التعليم العالي رئيساً للمجلس
- ٢- مدير الجامعة نائباً للرئيس
- ٣- وكلاء الجامعة .
- ٤- أمين عام مجلس التعليم العالي
- ٥- عمداء .
- ٦- ثلاثة من ذوي الخبرة يعينهم وزير التعليم العالي لمدة ثلاث سنوات .
- ٤- مدير الجامعة :
- يتولى مدير الجامعة إدارة شؤون الجامعة العلمية ، والإدارية ، والمالية ، ويشرف على تنفيذ نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ، ولوائحه ، وقراراته ، ولوائح الجامعة ، وقرارات مجالسها ، ويمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى ، وله أن يفوض بعض صلاحياته . ونجد في جامعة أم القرى اتباع مبدأ توزيع المسؤوليات والاختصاصات ، وذلك من أجل تطوير التنظيم الإداري في الجامعة

وتحقيق المرونة لرفع مستوى الأداء الإداري بالجامعة، (قرار تفويض  
الصلاحيات ١٤١٧هـ ، ص ٩ ) حيث يرتبط بمدير الجامعة مباشرة :

أ- وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي .

ب- وكيل الجامعة .

ج- عمداء الكليات والمعاهد

د- مركز أبحاث الحج .

هـ- أمانة مجلس الجامعة .

و. المستشارون .

ز- المراقب المالي .

ح- الإدارة العامة للمشاريع والشؤون الفنية .

ط- الإدارة القانونية .

ي. الإدارة العامة للمعلومات والتخطيط والتطوير الجامعي .

ك. إدارة العلاقات العامة .

م. مركز الحاسب الآلي .

#### ٥- وكلاء الجامعة :

أجاز النظام أن يُعيّن لكل جامعة وكيل أو أكثر يحدد عددهم  
مجلس التعليم العالي من بين أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ  
مشارك على الأقل ويعاون الوكلاء مدير الجامعة في إدارة شؤونها ،  
وتحدد اللوائح صلاحياتهم ويقوم أقدمهم مقام مدير الجامعة عند غيابه  
أو خلو منصبه. ( نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ، ١٤١٤هـ ،  
ص ٢١ ، ٢٢ ) .

وطبقاً لقرار مدير الجامعة بتفويض الصلاحيات رقم ٢/١ وتاريخ  
١٤١٧/١/١هـ ( قرار تفويض الصلاحيات ، ١٤١٧هـ ، ص ٩ )؛ نجد

في جامعة أم القرى وكيلين هملا:

١- وكيل الجامعة ويرتبط به الجهات التالية :

- أ- عمادة شؤون الطلاب .
- ب- عمادة خدمة المجتمع .
- ج- عمادة الدراسات الجامعية للطالبات .
- د- مدير عام الشؤون المالية والإدارية .
- هـ- إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس .
- و- إدارة المشتريات والمناقصات .
- ز- الإدارة الطبية .
- ح- إدارة الاسكان .
- ط- إدارة الميزانية .

٢- وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي؛ وترتبط به الجهات التالية :

- أ- معهد البحوث العلمية و احياء التراث الاسلامي .
- ب- عمادة القبول والتسجيل .
- ج- عمادة شؤون المكتبات .
- د- عمادة الدراسات العليا .
- هـ- إدارة الخدمات التعليمية .
- و- إدارة البعثات الخارجية .
- ز- أمانة المجلس العلمي .
- ح- أمانة مجلة الجامعة .

وقد حدد قرار تفويض الصلاحيات لصلاحيات كل منهما بحيث لا يحدث أي تعارض أو ازدواجية، وهذا أسلوب من أساليب التنسيق الإداري .



## ٦- المجلس العلمي :

ويتولى المجلس العلمي الإشراف على الشؤون العلمية لأعضاء هيئة التدريس وشؤون البحوث والدراسات والنشر ويتألف على النحو التالي :

- ١- وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي .
- ٢- عضو واحد من أعضاء هيئة التدريس عن كل كلية أو معهد بدرجة أستاذ مشارك على الأقل .
- ٣- بعض الأعضاء المشتغلين بالبحث العلمي والقضايا العلمية ، بقرار من مجلس الجامعة على ألا يتجاوز عددهم نصف مجموع الأعضاء ، ويستطيع تكوين لجان دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه أو من غيرهم لدراسة ما يكلفون به .

## ٧- مجلس الكلية أو المعهد :

يختص مجلس الكلية أو المعهد بالنظر في الأمور التي تتعلق بالكلية أو المعهد ويتألف على النحو التالي

١- العميد رئيساً

٢- الوكيل .

٣- رؤساء الأقسام

## ٨- العمداء ووكلاؤهم :

لكل كلية أو معهد عميد كما حدد النظام من أعضاء هيئة التدريس السعوديين، المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية ، يتولى إدارة الشؤون العلمية ، والإدارية ، والمالية للكلية وهو مسؤولٌ عن تنفيذ القرارات التي تخص الكلية أو المعهد الصادرة من مجلس الجامعة ، أو مدير

الجامعة أو مجلس الكلية وغيرها من القرارات ، ومتابعة تنفيذها ، ويقدم في نهاية كل سنة جامعية تقريراً عن شؤون التعليم وسائر النشاط في الكلية أو المعهد ، كما أجاز النظام أن يكون لكل كلية أو معهد وكيل أو أكثر من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية يعاون العميد في أعماله وينوب عنه أقدمهم عند تعددهم أثناء غيابه أو خلو منصبه . وينطبق ما تقدم على عمداء ووكلاء العمادات المساندة .

#### ٩- أقسام الكليات والمعاهد :

طبقاً لما جاء في نظام التعليم العالي والجامعات فإن لكل قسم من أقسام الكليات والمعاهد مجلساً يتألف من أعضاء هيئة التدريس فيه له صلاحيات في الشؤون المالية والإدارية ورئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس السعوديين ، معين بقرار من مدير الجامعة ، بناء على ترشيح من عميد الكلية أو المعهد لمدة سنتين قابلة للتجديد ، ومسؤول عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية للقسم ويقدم في نهاية كل سنة دراسية تقريراً عن أعمال القسم ويقترح كل قسم على مجلس الكلية أو المعهد خطة الدراسة ، والمناهج الدراسية ، والكتب المقررة وتعيين أعضاء هيئة التدريس وترقياتهم ودراسة مشروعات البحوث العلمية وتوزيع المحاضرات والأعمال التدريسية على أعضاء القسم وتنظيم الأعمال وتنسيقها وله حق تشكيل لجان دائمة أو مؤقتة من أعضائه .

#### ١٠- أعضاء هيئة التدريس :

وبقدر اهتمام النظام بالعمل الإداري للجهاز العلمي ، اهتم أيضاً بعملهم العلمي وصفاتهم ومؤهلاتهم . وأعضاؤه هم :

- ١- الأساتذة .
- ٢- الأساتذة المشاركون .
- ٣- الأساتذة المساعدون .

وأجاز النظام تعيين محاضرين ومعيدين ومساعدى بحث لإعدادهم لعضوية هيئة التدريس والقيام بالتمرينات، والدروس العلمية بإشراف أعضاء هيئة التدريس، كما أجاز النظام تعيين مدرسي لغات وموظفين فنيين ومساعدى بحث من السعوديين وغيرهم .

وهذا التنظيم الإداري الجديد، أسلوبٌ متطور من أساليب التنسيق ينظم العملية التعليمية ويحافظ على جودتها ويوزع السلطات والصلاحيات وينظم تدرج السلطة، بدءاً من القسم الذي يعتبر الوحدة التنظيمية الأساسية للنظام الإداري الجامعي، فعضو هيئة التدريس هو الوحدة الفنية الرئيسية المكونة للقسم، ومجلس القسم يضم جميع أعضاء هيئة التدريس به، ويرأسه رئيس القسم، والذي يكون عضواً في مجلس الكلية، أو المعهد ممثلاً للقسم، والكلية، أو المعهد عبارة عن مجموعة، من الأقسام العلمية المتشابهة في التخصصات وعميد الكلية أو المعهد هو رئيس مجلس الكلية أو المعهد وعضو في مجلس الجامعة ويكون ممثلاً للكلية أو المعهد، وممثلاً لإدارة الجامعة، أمام أعضاء هيئة التدريس بالكلية أو المعهد، وبهذا نجد أن هذا الجهاز العلمي مكون من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة إلا أنه يمارس أعمالاً إدارية غاية في الأهمية بدونها لا تتحقق أهداف الجامعة، ولا يستطيع الجهاز الإداري القيام بها .

## ثانياً : الجهاز الإداري :

برغم قيام الجهاز العلمي ببعض الأعمال الإدارية في الجامعة إلا أنه لا يستطيع القيام بجميع شؤون الجامعة الإدارية لذا كان لزاماً أن يقوم جهاز آخر بالمشاركة في الأعمال الإدارية للجامعة، التي ليس لها ارتباط مباشر بالعملية التعليمية يسمى؛ ( الجهاز الإداري ) حيث يمكن لغير أعضاء هيئة التدريس تولي مناصبه، إلا أنه كما يشير ( النشار، ١٣٩٦هـ، ص ٢٣٥ ) يبقى خاضعاً للجهاز العلمي بالجامعة، حيث إن مدير الجامعة

وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية هم من الجهاز العلمي، لأنهم أساس الجامعة . ويوفر الجهاز الإداري البيئة المناسبة للجهاز العلمي لتنفيذ، مهام الجامعة، وتحقيق أهدافها ، ونظراً لضخامة الجامعة، وتعدد وظائفها، وأخذاً بمبدأ التخصص، وأسلوب - تفويض الصلاحيات نجد أن الأعمال توزع على دارات متخصصة، يتبعها غالباً أقسام مختلفة يقوم كل قسم بتنفيذ جزء من تلك الأعمال الإدارية وتكون خطوط السلطة فيه، ذات اتجاه عمودي فقط .

وفي جامعة أم القرى، يشمل العمل الإداري الوظائف الإدارية من المرتبة الممتازة حتى الأولى؛ سواء ما كان ضمن الكليات والعمادات والمراكز المساندة أو ما تشمله الإدارات التالية ( قرار تفويض الصلاحيات ، ١٤١٧هـ ، ص ٧ ) :

- ١- الإدارة العامة للمشاريع والشؤون الفنية .
- ٢- الإدارة القانونية .
- ٣- وحدة المتابعة .
- ٤- الإدارة العامة للمعلومات والتخطيط والتطوير الجامعي .
- ٥- إدارة العلاقات العامة .
- ٦- إدارة المشتريات والمناقصات .
- ٧- الإدارة الطبية .
- ٨- إدارة الاسكان .
- ٩- إدارة الميزانية .
- ١٠- إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس .
- ١١- إدارة شؤون الموظفين .
- ١٢- الإدارة المالية .
- ١٣- إدارة المستودعات .

- ١٤—وحدة مراقبة المخزون .
- ١٥ - إدارة الخدمات العامة .
- ١٦ - مركز الإتصالات الإدارية .
- ١٧ - إدارة البعثات الخارجية .
- ١٨ - إدارة الخدمات التعليمية .

وبذلك نجد العمل الإداري يغطي أعمال المالية والميزانية والقانونية والكتابية والاشرفية والمستودعات والعلاقات العامة والسكرتارية والاتصالات الإداري، وكل ما يتعلق بالقوى العاملة من اختبار وتعيين وتدريب وترقية وتقاعد وسفر وإقامة وجوزات وخدمات عامة، وتخطيط، وتطوير، وخدمات تعليمية أخرى .

ونجد أن العاملين بالوحدات الإدارية الملحقة بالكليات، والعمادات المستقلة والمراكز المساعدة يعملون بتوجيه من القيادات العلمية، ويعتمدون بدرجة كبيرة في تنفيذ الأعمال الإدارية المتعلقة بأجهزتهم الأكاديمية على الجهاز الإداري الذي يحتوي الأقسام الإدارية، وهنا تكمن أهمية التنسيق المنظم بين العمل الإداري والعمل الأكاديمي وهو ما يحتم على الإدارة الجامعية الناجحة العمل على اختيار القيادات الأكاديمية الواعية المتفهمة للعلاقة بين الدور الأكاديمي، والدور الإداري وبذلك تنسق الجهود، وينجز العمل بصورة سليمة، وتتحقق أهداف الجامعة .

## المبحث الرابع التنسيق في الفكر الإداري

بدأ مفهوم التنسيق ( CO-ordination ) مع ظهور المصانع ، وما تحويه من مهام تخصصيه تتطلب إدارة تنسيق الموارد البشرية وغير البشرية ، لتحقيق أهداف المؤسسة ، وبذلك أصبحت الإدارة ضرورية لتنسيق المهام والعمليات المتنوعة ( دنكان ، ١٤١١هـ ، ص ٣٠ ) .

ومع تزايد التخصص وتقسيم العمل أصبحت وظيفة المدير التنسيق بين مستويات من المتخصصين لتحقيق الفائدة المرجوة ، فالعمل الخاص بكل مجموعة يجب ربطه أو تنسيقه مع نشاطات كل مجموعة أخرى ، ولأهمية التنسيق في العمل الإداري ، وارتباطه الشديد بالتنظيم الإداري ، وقواعده اعتبره كثير من علماء الإدارة عملية التنظيم ككل ، فالتنسيق ضرورة حتمية للإدارة الحديثة وشرط أساسي لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها ، وتأمل في تنفيذها ، وقد ضَمَّنَ فايول التنسيق الفقرة الرابعة من الواجبات الإدارية ( الشريف ، (د.ت) ، ص ٢٢٧ ) .

كما تناول تحت عنوان العملية الإدارية وظيفة التنسيق ، وبين أنه يتم من خلاله توحيد جميع الأنشطة التي تجري في المؤسسة ، ومن خلاله أيضاً ، يتخذ كل شيء علاقته الصحيحة بحيث تتواءم الوسائل مع الغايات التي هي موجودة بقصد تحقيقها . ( دنكان ، ١٤١١هـ ، ص ١٢٥ ) .

واعتبر أوروياك التنسيق من أجل تحقيق الأغراض ، وقال : (( ما لم يوجد غرض ، ليس هناك داعٍ لأن يحاول الأفراد أن ينسقوا جهودهم على الإطلاق ولا أن يحاول أحد أن ينظمهم )) ( دنكان ، ١٤١١هـ ، ص ١٥٥ ) .  
ولأهمية التنسيق في الفكر الإداري حاول كثير من علماء الإدارة وضع تعريف له ، فقد عرفه موني ورايلي ؛ (( بأنه تحقيق العمل الجماعي ، وتحقيق

وحدة العمل والتصرف، في اتجاه هدف محدد متفق عليه ((. ( عبدالفتاح ، ١٤٠٧هـ ، ص ٢٧٧ ).

كما عرفه الطماوي (( بأنه التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك، وبين الانسجام بين أفرادها، بحيث يبذل كل منهم أقصى جهده في تحقيق الغاية المشتركة )) . ( الطماوي، ١٤٠٧هـ، ص ٢١٨ ).  
وعرفة الحلو: (( بأنه المجهود الذي يرمي إلى تعاون مختلف أجزاء الإدارة وعدم تضاربها في سبيل تحقيق الهدف المشترك )) . ( الحلو ، ١٤٠٢هـ ، ص ٢٢٠ ).

وعرفة شيحا: (( بأنه تنظيم وتكتيل الجهود الجماعية داخل المؤسسة الواحدة أو بينها، وبين غيرها من المؤسسات، بغرض توحيد هذه الجهود وتوجيهها نحو تحقيق هدف معين، أو هدف مشترك )) ( شيحا (د.ت)، ص ٣٦٨ ).

ومما سبق، يجد الباحث أنه برغم اختلاف وتباين ألفاظ التعاريف؛ إلا أنها تدور حول تحقيق الإنسجام، ومنع التضارب لتحقيق الأهداف وبذا يرى الباحث أن التنسيق : وظيفة منظمة ومستمرة ترمي إلى تحقيق التناغم والانسجام في جهود الأفراد وتمنع الازدواجية، والاختلاف لتسهيل أداء المهام الوظيفية، وإنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف المنشودة . ومن هذا يتجلى مفهوم التنسيق كوظيفة إدارية شاملة ترمي إلى تحقيق التوازن بين الأعمال، ابتداءً بقمة الهرم الإداري وانتهاءً بقاعدته على جميع المستويات الإدارية الرأسيّة، والأفقية، بقصد رفع مستوى الأداء، وتقديم أفضل الخِدَمات، والقضاء على التضارب والتداخل أو الازدواج والتكرار؛ مما يؤدي إلى إهدار في الموارد المادية والجهود البشرية وتعطيل المشروعات وإحداث نوع من الفوضى الإدارية .

## أهمية التنسيق

إهتم عدد من الكتاب الكلاسيكيين في التنظيم الإداري مثل: موني، ورايلي، وفايون وبرنادر بموضوع التنسيق، واعتبره كل من موني ورايلي؛ المبدأ الأول للتنظيم، وقال: (( بأن الحاجة إلى التنسيق، كانت هي العامل الهام والوحيد الذي أدى إلى ظهور الإدارة كمهنة معترف بها )) . ( دنكان ، ١٤١١هـ ، ص ٢٥٥ ) . ونظرا إلى بقية المبادئ الأخرى باعتبارها مساعدة . ولأهميته نجده يمارس في كافة النشاطات الإدارية للتوفيق بين الجهود البشرية داخل المؤسسة، وخارجها مع المؤسسات الأخرى، ذات العلاقة، سواء كانت مؤسسات خاصة، أو عامة فهو يربط أعمال المؤسسات الإدارية نفسها وكذلك يربطها مع المؤسسات السياسية في الدولة . وذلك لأن المؤسسات؛ عبارة عن نظم إجتماعية يعتمد كل جزء منها على الجزء الآخر، وهذه النظم لا غنى لها عن التنسيق لانجاز أعمالها، وتجنب الاختلاف والازدواجية والصراع في الأدوار(أفندي، رشيد، ١٤١٥هـ، ص٩٨) . كما أن التنسيق؛ وظيفة مستمرة ودائمة يمارس في كل العمليات الإدارية الأخرى فهو قاسم مشترك في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والاتصال، والاشراف، وهو؛ وظيفة أساسية للقادة الإداريين، حيث يبدأ في قمة المؤسسة ثم ينساب خلال خطوط السلطة إلى أسفل التنظيم متتبعا تدرج الواجبات والمسئوليات.(دنكان، ١٤١١هـ، ص ٢٧٣) .

وقد زادت أهميته في العصر الحديث، نتيجة لكبر حجم المؤسسات وتعدد أقسامها، لاختلاف مهامها، وتطبيق مبدأ التخصص، وتقسيم العمل في مجال الإدارة العامة ( الزياي ، ١٤١٥هـ ، ٢١٤هـ ) .

كما إنه وظيفة هامة للإداري أو المنسق ، كما يحلو للبعض تسميته في غرس حب التعاون بين الأفراد والإدارات، لإحداث الانسجام بين أعمالهم



ولتحقيق أهداف المؤسسة ، هذا ويمكن إيجاز أهمية التنسيق في النقاط التالية : ( عبدالفتاح ، ١٤٠٧هـ ، ص ص ٧٥ - ٨٢ ) .

- ١- التنسيق : هو الأداة التي تجمع بين تحقيق الأهداف ووضع الخطط ورسم السياسات وتوفير الموارد المادية والبشرية وتهيئة المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرسومة .
- ٢- التنسيق : وظيفة مستمرة منذ تحديد الأهداف - مروراً بالوظائف الادارية الأخرى المساعدة حتى تحقيق الأهداف .
- ٣- وهو ضروري لإيجاد علاقات وثيقة، تجمع الأجزاء والمكونات ، وتحقيق التكامل والعمل الجماعي نتيجة لتقسيم العمل .
- ٤- وهو ضروري لبقاء التنظيم واستمراره ، إذ يحقق كفاية التنظيم، ويرفع من معنويات الأفراد ويزيد من رضاهم الوظيفي وانتمائهم للمؤسسة .
- ٥- يحقق الانسجام بين الوظائف المختلفة في التنظيم من خلال تناغم الأداء وتضافر الجهود .
- ٦- يدخل في صلب كل عمل إداري ومطلوب من كل فرد في كل الأقسام الادارية بالمؤسسة .
- ٧- التنسيق وسيلة لتحقيق الأهداف، (دنكان ، ص ١٥٠ ) فالأهداف؛ تضع الأساس لتنسيق الجهود التي تبذلها مختلف الإدارات والأقسام بالمؤسسة، إذا كان الهدف محددًا بوضوح تام، وغير عمومي أو غامضاً، فإن جهود الأفراد تتصف بالتناسق، وتحقق أكثر مما يؤديه كل فرد يعمل منفرداً ، وبذلك تترجم جهودهم إلى وحدة الروح التي تكفل الكفاءة المنسقة ليؤدي الجهد المنسق إلى العمل الجماعي .
- ٨- التنسيق يضمن التوازن في الجهود المختلفة في المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة، وذلك بسبب ممارسته في كافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها. ( شيحا ، (د.ت) ، ص ٢٣٤ ) .

٩- والتنسيق مطلوب من الأفراد، لتساهم جهودهم وأعمالهم في تحقيق الأهداف ، كما إنه وسيلة لفهم الجماعة لدور كل فرد فيها حتى لا يحدث التناقض في الأداء الجماعي ، ثم بعد ذلك يمتد إلى كافة الأقسام والوحدات الإدارية لتحقيق الأهداف العامة .

١٠- التنسيق وسيلة لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع . (علاقي، ١٤١٤هـ، ص ٥١٤) فالمؤسسات التي أنشأها المجتمع لتحقيق أهدافه لا تعمل في فراغ، بل تربطها علاقات مع غيرها في المجتمع وهذه المؤسسات لا تتكامل جهودها وتنتج أنشطتها إلا بالتنسيق بينها .

وكما سبق القول بوجود التخصص في أعمال المؤسسات الحديثة، أصبحت وظيفة التنسيق ضرورية وهامة، لتوحيد الجهود في مختلف الإدارات، والوحدات داخل المؤسسة، وخارجها، لتحقيق الأهداف الخاصة بكل إدارة، والأهداف العامة للمؤسسة ومن جهة أخرى تتكامل جهود المؤسسات لتحقيق أهداف المجتمع .

## أهداف التنسيق

إن إنشاء المؤسسات مبني على أهداف عامة، تحققها هذه المؤسسات للمجتمع الذي أوجدها، وكل مؤسسة؛ لها أهداف عامة وأخرى خاصة، وبها عدة وظائف، وكل وظيفة لها دور في تكامل هذه المؤسسة، كما أن كل مؤسسة لابد لها من إدارة تقوم بعدة وظائف إدارية لتحقيق غرض معين يكون مع غيره لبنة في تحقيق الأهداف العامة. والتنسيق: وظيفة إدارية مهمة تهدف إلى: ( شيحا، د.ت، ص ٢٣٦ ) :

- ١- تحقيق التكامل والتوفيق بين جهود مختلف الأفراد والوحدات الإدارية للوصول إلى الأهداف العامة بأعلى درجة من الكفاية وأقل تكلفة .
  - ٢- منع التعارض في الاختصاصات :
- يحول التنسيق دون حدوث التعارض في اختصاصات وجهود الأفراد والوحدات الإدارية مثل ذلك التعارض الذي يحدث بين جهود المرشد الطلابي، والمدير أو المرشد الطلابي، والمشرف الاجتماعي، أو التعارض بين اختصاصات المرور والشرطة، أو عمادة القبول، والتسجيل، أو عمادة شؤون الطلاب، كما أنه يهدف إلى الاقتصاد في الوقت والمال والجهد .
- ٣- منع الازدواجية في الاختصاصات :
- إن التنسيق له دور فعال في منع الازدواجية بين الأنشطة وتنظيم وتكامل الجهود، خاصة إذا تعددت الوحدات والأقسام، أو الإدارات والوزارات التي تقوم بأعمال متشابهة، مثل؛ أقسام عمادة شؤون الطلاب، وأقسام الكليات أو شركة الكهرباء والبلديات أو وزارة الكهرباء ووزارة المواصلات ووزارة الكهرباء والهاتف، هذه الإدارات والوزارات: هدفها العام واحد، وهو خدمة المجتمع ورفاهيته ولكن يحدث أحيانا ازدواجية في غياب التنسيق .

- ٤- منع المنافسة :
- يمتاز العصر الحاضر بالمنافسة والتسابق على تقديم الخدمة واستقطاب الجمهور ولكن يجب ألا تتجاوز المنافسة حدود اللياقة إلى المنافسة غير الشريفة التي تستأثر بالمصالح أو الفوائد أو الجماهير على حساب غيرها ، فالتنافس على الموارد يجب أن يأخذ في اعتباره الاحتياجات العامة والأولويات التي تحقق الأهداف وتخدم المجتمع ، ويعمل التنسيق على الحد من هذه الظاهرة وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة والتوفيق بين الاحتياجات وأولويات الحصول عليها ويظهر ذلك واضحاً فيما تقوم به وزارة التخطيط والديوان العام للخدمة المدنية في توزيع الخريجين وتحديد أولويات التنمية .
- ٥- يهدف التنسيق إلى القضاء على العوائق وتذليل الصعاب التي تقف أمام تحقيق المؤسسة أو وحداتها لأهدافها المرسومة .
- ٦- يهدف التنسيق إلى إحداث التناغم والانسجام في الأداء وتعريف كل قطاع وكل وحدة بدورها وعدم تجاوز حدود اختصاصاتها والتقييد بالأنظمة واللوائح وخلق علاقات عمل طيبة داخل المؤسسة وخارجها .
- ٧- ويضيف : ( مقلد ١٣٨٠هـ ، ص ٢١٠ ) بأن التنسيق يهدف أيضاً إلى تنفيذ القرارات التنظيمية وتوزيعها على الوحدات المسؤولة بأسلوب فعال .
- ٨- كما يضيف : ( الزياي ، ١٤١٥هـ ، ص ٢١٧ ) إنه يهدف أيضاً إلى منع التفاوت في المعاملة ، مثال ؛ ذلك تنسيق السياسات المتبعة في شؤون العاملين بمختلف الوزارات بالدولة وتحديد شروط التوظيف - والقبول بالجامعات والترقيات والإجازات والتقاعد ، وبذلك يتحقق العدل وتتحقق المساواة بين العاملين ، وعدم ترك الحرية لكل جهاز يسن ما يرى من قوانين أو أنظمة .

## وظيفة التنسيق

وظيفة التنسيق هي لب عمل القائد الإداري وهي أهم مجالات عمله اليومي وعصب وظيفته الإدارية وعمودها الفقري ، ووظيفة التنسيق وظيفية شاقة ومعقدة ومتعددة الجوانب ، لأنها لا تقتصر على حسن سير العمل داخل الإدارة الواحدة ، بل تتجاوزه إلى تنسيق العلاقة بين الإدارات المختلفة ، والعلاقة بين الجهاز الإداري كوحدة والمؤسسات الأخرى . فهي تتم في جميع الاتجاهات المحيطة بالعمل الإداري وهي بذلك من واجبات القائد الإداري ، ومطلب أساسي للنشاط الإداري داخل الإدارة الواحدة سواء في علاقتها بالسلطات السياسية ، والأجهزة الإدارية المستقلة عنها أو في علاقتها بالإدارات الأخرى المتساوية معها ، أو بينها وبين الأفراد ذوي المصالح الخاصة فهي عملية يومية مستمرة تفرضها ظروف العمل وطبيعة المؤسسة وأجهزتها الإدارية لتحقيق وحدة العمل ، وضمان حسن الترابط والتفاعل بين الموارد المادية والبشرية في المؤسسة وبذلك تتحقق أهداف المؤسسة. ( المطيري ١٤١٠هـ ، ص ١٦٠ ) .

وظيفة التنسيق وظيفية لا تنتهي عند حد ، وعلى القائد الناجح أن يوليَ هذه الوظيفة جل اهتمامه ، ليتلمس نواحي القصور ، أو يكتشف أماكن الخلل ، ويحاول معالجتها أولاً بأول .

ويمكن إيضاح وظيفة التنسيق بشيء من التفصيل في النقاط التالية :

( August , Adebayo , 1401 , p 13 )

- ١- تعتبر وظيفة التنسيق أهم وظيفة للقائد الإداري فلا بد أن يتأكد من أن أقسام ووحدات المؤسسة ، تمارس أعمالها بطريقة سليمة وأن المهام تقوم بها الأقسام والفروع بشكل متجانس ومنسق .
- ٢- تتمثل وظيفة التنسيق ، في التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل لتحقيق هدف مشترك ، فيبذل كل منهم قصارى جهده لتحقيق الهدف عن رضا وقناعة .

- ٣- ووظيفة التنسيق فرضها التشابك في أوجه الأنشطة المختلفة والتخصص ، وتقسيم العمل وتأثر أعمال المؤسسات ببعضها ، فلم يعد بالامكان لأية إدارة أن تعيش بمعزل عن الإدارات الأخرى بل أصبح هناك صلات وثيقة بينها ، لتنسيق أعمالها .
- ٤- تعمل وظيفة التنسيق لتحقيق التعاون ، والتكامل بين أجهزة الدولة ، من ناحية وبينها وبين المؤسسات العاملة في القطاع الخاص من ناحية أخرى ، للتوفيق بين الأهداف المتعارضة ، وذلك نتيجة لتدخل السلطة العامة في المجالات الاقتصادية .
- ٥- تهدف وظيفة التنسيق إلى توجيه الوزارات والادارات إلى الطريق الصحيح عند القيام بتنفيذ السياسة العامة للدولة للحيلولة دون الانحراف عن الطريق المرسوم لها .
- ٦- تؤدي وظيفة التنسيق إلى تحقيق التوازن بين مختلف المصالح والقطاعات الحكومية والخاصة لكي تتم الفائدة للجميع وتغرس بينهم روح التعاون . وهذا ما يسمى تنسيق المسافات الادارية بين الوزارات والمصالح المختلفة فهناك وزارات أو مصالح تعمل على تعزيز مكانتها وتنويع أوجه نشاطها وكسب الجماهير ، وقد تنجح وزارة أو أكثر على حساب أخرى في غياب التنسيق .
- ٧- هناك تناسب طردي بين حجم المنظمة ووظيفة التنسيق ، فكلما اتسع نطاق الإدارة كلما أصبحت وظيفة التنسيق شاقة وأصبحت مهمة الرئيس التنسيقية صعبة .

### مبادئ وقواعد التنسيق

كل عمل أو وظيفة من وظائف الإدارة تستند إلى مبادئ علمية وقواعد أساسية تقوم عليها ، والتنسيق باعتباره أهم الوظائف الإدارية يعتمد على

- مباديء أساسية يجب على القائد الإداري فهمها ووضعها في أول اعتباراته عند ممارسته لوظيفة التنسيق وهذه المباديء هي: (شيحا، د.ت، ص ٢٣٨ - ٢٣٩ ، عبدالفتاح ، الصحن ، ١٤١١هـ ، ص ٣٢٧-٣٢٨ )
- ١- أن التخصص وتقسيم العمل يحقق الكفاية المستهدفة، إذا أمكن تحقيق التكامل أو العمل الجماعي عن طريق تنسيق الجهود .
  - ٢- كلما أمكن تحقيق التكامل والتعاون والانسجام بين الأفراد كلما تحقق التكامل بين الجماعات وبذلك يتحقق التكامل بين الوظائف المختلفة غير المتجانسة .
  - ٣- كلما اتسع تقسيم العمل في التنظيم، زادت الحاجة إلى تجميع أجزاء أو مكونات التنظيم، وربطها بعلاقات وثيقة لتحقيق الهدف المنشود .
  - ٤- يعتمد التنسيق على السلطة الإدارية، حسب المستويات المختلفة، وكذلك على كفاءة الأفراد ومدى فهمهم لعملهم ودرجة التعاون بينهم .
  - ٥- يتحقق التنسيق بين أفراد التنظيم، بقدر فهم أفرادهم لأهداف برامج التنظيم .
  - ٦- كلما كانت طرق ومنافذ الاتصال مباشرة، وجيدة، كلما تحقق التنسيق بكل سهولة .
  - ٧- تفويض السلطة يحقق التعاون، وهو أساس التنسيق .
  - ٨- كلما كانت الثقة متبادلة بين أعضاء التنظيم كلما تحقق التعاون .
  - ٩- تلعب الحوافز الإيجابية دوراً إيجابياً في تحقيق التعاون .
  - ١٠- التنسيق الخارجي يتطلب جهداً ووقتاً أكبر مما يتطلبه التنسيق الداخلي
  - ١١- يجب أن يكون التنسيق مرناً يساعد على إحداث التعديلات اللازمة لمواجهة ما يستجد من ظروف .
  - ١٢- يجب أن يبدأ التنسيق مبكراً مع القيام بإعداد الخطط .
  - ١٣- التنسيق عمل دائم ومستمر، لا يتوقف ولا ينتهي ولا يُستغنى عنه .

## التنسيق وتصميم النظام

تعني عبارة تصميم النظام عملية تحقيق الجهود المنسقة من خلال رسم وتحديد المهام والسلطات وانسياب الأعمال ، وهي عملية واعية تهدف إلى تنمية أكثر التفاعلات والعلاقات داخل التنظيم ، ومراعاة العوامل التنظيمية الهامة الخارجية منها، (أي البيئة الخارجية) والداخلية ( البيئة الداخلية ) ، بما تحويه من تقنية واستراتيجيات لايجاد الهيكل ، أو الإطار المناسب للتنظيم .

وتمر عملية التصميم بثلاث خطوات هامة هي : ( سيزلاقي ، دالاس ،

١٤١٢هـ ، ص ٤٧٠ ) :

- ١- تجميع المهام عن طريق التخصص الوظيفي وتقسيم العمل والوحدات وتوضيح العلاقات بين الرئيس والمرؤوس والاستشاري والتنفيذي .
- ٢- وضع وتحديد وسائل التأثير المسؤولة ، مثل السلطة ، وتسلسل الأوامر ، ونطاق الإشراف ووحدته والمركزية أو اللامركزية .
- ٣- اتباع أكثر الوسائل فعالية ، في تنسيق الجهود الجماعية ، وذلك لاعتماد أفراد وجماعات المؤسسة على بعضهم من أجل تحقيق الأهداف العامة ؛ وهذا الاعتماد ، هو ؛ اعتماد متبادل ، يبين مدى الحاجة بالنسبة للعلاقات بين المجموعات لتحقيق المستوى المطلوب ، ويتخذ ثلاث صور أو ثلاثة أنواع هي : ( سيزلاقي ، دالاس ، ص ٢٣٧ ) :

### ١- الاعتماد المشترك :

ويعني استقلال المجموعات عن بعضها استقلالاً نسبياً ، إلا أن كلا منهما يقدم إسهاماً معيناً للمؤسسة ، الأم مثل : الإدارة المالية وإدارة التسويق أو شؤون الموظفين ، والإدارة المالية ، أو مراكز البحوث والكليات ، وهذا يعني أن الإدارتين لا تتفاعلان بصورة مستمرة ، إذ لا تعتمدان على بعضهما ، إلا أن كلا منهما ، يسهم في أداء الأخرى بصورة مستقلة عن الأخرى .



## ٢- الاعتماد المتسلسل :

وهذا يحدث عندما تكون مخرجات إدارة ، مدخلات الأخرى ، أو مخرجات إحدى الجماعات ، مدخلات الجماعة الأخرى . ومثال ذلك نتائج عمل عمادة القبول والتسجيل هو : عبارة عن مدخلات للكليات ومخرجات التعليم العام هي : مدخلات الجامعات ومخرجات الجامعات مدخلات لمؤسسات أخرى في المجتمع .

## ٣- الاعتماد التبادلي :

ويتم هذا الاعتماد ، عندما تتبادل الجامعات المدخلات والمخرجات ، ومثال ذلك : ما يحدث بين وظائف التصنيع والتسويق حيث تمثل مخرجات التصنيع مدخلات لعمليات التسويق وطلب المستهلك مخرجات لعملية التسويق ومدخلات لعملية التصنيع ، ومدخلات التعليم العام والتعليم العالي هي : مخرجات المجتمع الكبير ومخرجات التعليم مدخلات للمجتمع .

ويتوقف تصميم التنظيم على عدة معايير. فقد ذكر (( جال بريث Gal Braith )): (ليلتر، ١٤٠٠هـ ، ص ١٤٤) أن عملية تصميم النظام هي : عبارة عن الاختيار من مجموعة بدائل ، كأن يقسم النظام إلى وحدات على أساس الانتاج ، أو على أساس العملاء ، أو الوظيفة ، أو الإجراءات أو المنطقة الجغرافية ، فالتنظيمات لا تعتمد أساساً على التنظيم الوظيفي ، أو الانتاجي ، وإنما هي : عبارة عن الاختيار من مجموعة كبيرة من البدائل التي تجمع بين التنظيم الوظيفي ، والتنظيم الانتاجي . وقد تأتي في صور منها فريق العمل ، وقوة العمل ، وايجاد نظام رسمي للمعلومات بهذه التنظيمات تساعد السلطة على التنسيق بين الوحدات الانتاجية والوحدات الوظيفية . وتتأثر عملية تصميم النظام بعدة متغيرات منها :

- ١- وظيفة تحديد الميزانية .
  - ٢- موقع الوحدات وحجمها وغير ذلك من العوامل .
- فالمدير، كما ذكر جال برايث؛ لديه عدة وسائل للدمج بين نظام السلطات ونظام المعلومات .
- كما ذكر بلاو (Blau) ليلتر، (١٤٠٠هـ، ص ٣٨٢): أن عملية التنظيم تتأثر بعدة متغيرات وقد صاغها في الفرضيات التالية :
- ١- كلما زاد حجم المؤسسة، كلما - قل التأثير الإداري للسلطة .
  - ٢- كلما زاد حجم المؤسسة، زاد حجم الوحدات التنظيمية .
  - ٣- كلما زاد حجم المؤسسة، كلما زاد عدد الموظفين، وتنوعت الوظائف في كل وحدة .
  - ٤- كلما زاد حجم المؤسسة، كلما اتسع نطاق الإشراف والسيطرة .
  - ٥- كلما زاد حجم المؤسسة كلما قسمت إلى وحدات وظيفية .
- ومما سبق يتضح؛ أن زيادة حجم المؤسسة يزيد من تنوع الوظائف على طول اتجاهات المؤسسة وأن عملية التنوع في الوظائف تزيد من حجم الجهاز الإداري، ويصبح فيه التنسيق ضروري، ومهم، لتكامل عمل كل فرد وكل وحدة مع الأخرى لضمان سير العمل وتسلسل الخطط والمشروعات والحيلولة، دون تعرقها لتحقيق الأهداف .

### العلاقة بين التنسيق وبقية الوظائف الإدارية الأخرى :

التنسيق؛ نشاط متداخل مع وظائف الإدارة وهو: عمل مستمر منذ وضع الأهداف حتى تحقيقها . وكل وظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى تنسيق، لتتواءم مع غيرها من الوظائف وتحقق ما عول عليها من أهداف . كما أن الوظائف الإدارية من تخطيط - وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، تحتاج إلى تنسيق فيما بينها من خلال اتخاذ القرارات الإدارية التي تحدد الطريقة والعمل لكل

وظيفة وكل قسم إداري ، وبذلك يتحقق الأداء السليم للعملية الإدارية في كل المواقع ، وبكل المراحل ، ويمكن إيضاح هذه العلاقة ، بالتفصيل من خلال علاقة كل وظيفة إدارية ، بالتنسيق في النقاط التالية :

#### ١- العلاقة بين التخطيط والتنسيق :

التخطيط : وظيفة أساسية في العملية الإدارية وتعتمد عليها الوظائف الإدارية الأخرى ، وهو يعنى : الإختيار والانتقاء من عدة بدائل ، وإستخدام الوسائل والاجراءات المناسبة لتحقيق الهدف (حنفي ، د.ت) ، ص ٢٠٣ . ومن أهم الاعتبارات التى يقوم عليها التخطيط ؛ ضرورة التنسيق بين الخطط والبرامج ، لإحداث التكامل ، حتى تسير وفق البرنامج المخطط لها وبالأسلوب المرسوم الذى يكفل فاعليتها ، ويحقق نجاحها ، ويحول دون تعرقها ، وتداخلها أو اعاقه بعضها لبعض ، ومن أجل أن تخدم الخطط الفرعية الخطط الأساسية ، قصيرة الأجل وطويلة الأجل باتخاذ المدير عدة قرارات ، لضمان التنسيق بين الخطط تصميماً وانجازاً وبدون التنسيق لا يمكن للإدارة معرفة الانحرافات التى تحدث في الخطط ، وأسلوب سير البرامج وتكامل الخطط ، ولتسهيل مهمة التنسيق ، وضمان فاعليته ، اشراك المعنيين بالخطط في تحديد الأهداف ، حتى تحقق الخطة أهدافها. (علاقي ، ١٤١٤ هـ ، ٥٥٦).

والتنسيق ؛ يربط المشروعات والبرامج بعضها ببعض ، في صورة متكاملة ، تكفل عدم تعطل بعض المشروعات ، أو الطاقات ، وتحدد من تداخلها ، خاصة ، إذا علمنا أن نجاح ، أو فشل خطة ، أو مشروع يؤثر بصورة أساسية ، ومباشرة على أنشطة ، وخطط المشروعات المرتبطة به . ( الشريف ، د.ت . ، ص ٢٢٨ ) .

## ٢- العلاقة بين التنظيم والتنسيق :

يقول ( الهواري ، ١٤١٢هـ ، ص ١٣ ) : (( إن التنظيم هو : وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً لتحقيق هدف مشترك )) . ويشير فايول : (دنكان ، ١٤١١هـ ، ص ١٢٥) إلى أن التنظيم يعني : تكوين بناء يساعد على تحقيق الأهداف . وبذا يقدم التنظيم لنا الوسائل ، التي تجعل الأفراد يعرفون مواقعهم ، وسلطاتهم ومسئولياتهم ، ويعملون بفاعلية ، وأسلوب جماعي ، نحو تحقيق الأهداف المحددة من إدارة المؤسسة ، والتنظيم الإداري ضرورة ملحة للمديرين والمرؤوسين فعن طريقه يعرف كل فرد طبيعة وظيفته ودوره في هذه الوظيفة ، وحدود علاقته برئيسه ، والمجموعة التي يعمل معها في القسم أو الوحدة ، والمجموعة الكلية التي يتكون منها البناء التنظيمي . والهدف الأساسي من التنظيم تسهيل مهمة التنسيق بين الوظائف والأفراد والبرامج والأنشطة ، وبذلك نجد أن تحديد الوحدات الإدارية ، وتصنيف الوظائف ، وتوزيع الأنشطة على الأقسام الفنية وتحديد السلطة والمسئولية هي ؛ أنشطة تنسيقية ، ويؤثر حجم التنظيم وتعدد الأنشطة على أساليب التنسيق وحجمها ، وحيث تزداد مهمة الإدارة التنسيقية كلما كبر حجم المؤسسة . والتنسيق لا يتم إلا في وجود تنظيم واضح ، ومحدد المعالم تنسق فيه الوظائف ، قبل التنسيق بين الأفراد الذين يشغلونها ليتخذ كل شيء علاقته الصحيحة ، وتتواءم الوسائل مع الغايات المراد تحقيقها. (الشريف ، د.ت ، ص ٢٢٨).

ويمر التنظيم الناجح بالخطوات الإدارية التالية: (عبدالفتاح ، الصحن

( ١٤١١هـ ، ص ٣٢٨ )

١- تحديد الأهداف .

٢- تحديد المهام والوظائف الواجب تأديتها .

٣- تقسيم المهام، والأعمال إلى مجموعات متجانسة، وتجميعها مع بعضها في وحدات تنظيمية .

٤- تنسق وتوجيه ورقابة المهام والوظائف .

فالتنسيق بين الوظائف المختلفة والأنشطة المتعددة، مسؤولية القائد الإداري حيث يقوم بالتنسيق بين الوظائف والأنشطة وبين الأهداف الأساسية للتنظيم، بمعنى أنه لا ينظر إلى أي وظيفة، أو نشاط داخل التنظيم على أنه مستقل بذاته ولا يتصل بغيره من الأنشطة أو الوظائف . بل لابد أن يكون على علم بكل العلاقات المتداخلة التي تربط بين الوظائف المختلفة في التنظيم .

وعندما تتحقق الكفاية في التنظيم، يظهر أثر التنسيق الذي يعتبر العامل الأساسي والهام لبناء التنظيم واستمراره . فبقدر ما تحتاج المؤسسة إلى تخصص في المهام والجهود بقدر ما تحتاج إلى التنسيق بين الجهود المتخصصة لتحقيق التكامل بينها .

والتنسيق المحكم يرفع من معنويات الأفراد داخل التنظيم وينشأ عنه احترامهم لرؤسائهم عند قيامهم بمهام الوظيفة، ويستقطب عدداً من الأفراد ذوي المهارة والكفاية .

### ٣- العلاقة بين التوجيه والتنسيق :

التوجيه: يعني الأسلوب الذي تتمكن الإدارة بمقتضاه من تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة ودفعهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير المناخ الملائم الذي يمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم ، ويهتم التوجيه بإدارة العناصر البشرية في المؤسسات، وذلك لاختلاف العاملين فيها من حيث القدرات والكفاءات والأدوار التي يقومون بها ، لذلك تمارس الإدارة عملية التوجيه من خلال الاتصال والحفز لتحقيق أهداف المؤسسة (سالم وآخرون، ١٤٠٥هـ، ص ١٧١). ويعتبر التوجيه وسيلة هامة من

وسائل التنسيق، وخاصة في ظل القيادة الديمقراطية، التي تشرك الأفراد في تحديد أهداف المؤسسة ورسم خططها لتوحيد جهودهم نحو تحقيق الأهداف، ويتطلب التوجيه وسائل اتصال فعالة وعقد اجتماعات دورية، لتبادل الأفكار والاقتراحات بين الإدارة والمرؤوسين . وهذا الأسلوب من أهم أساليب التنسيق حيث يتيح للمرؤوسين تفهم أعمال بعضهم بعضاً ويقدرّون الجهود التي يقومون بها والمشكلات التي تعترضهم من الأقسام الأخرى، مما ساعد الإدارة في مهمة التنسيق، وتمكنها من حصر المشكلات، وتطويقها قبل استفحالها، وتوحيد الجهود لحلها، وتنمي الاجتماعات الدورية دور العلاقات العامة في العمل الإداري إذ يحقق الاتصال المباشر تفهم مشكلات الأفراد، واحتياجاتهم الشخصية، وتذليل الصعاب التي تواجههم وتهيء ظروف عمل جيدة لهم مما يشعر الأفراد بالانتماء للمؤسسة والتفاني في خدمتها، ورضاهم بأعمالهم، وزيادة فاعليتهم لتحقيق أهدافها (علاقي، ١٤١٤هـ، ص ٥٥٨).

#### ٤- العلاقة بين الرقابة والتنسيق :

تعرف الرقابة بأنها: (( قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي وضعت للوصول إليها قد حققت )) ( الزياي، ١٤١٥هـ، ص ٢٢٥). وهي من المهام الرئيسية للمدير، حيث تقوم على أساس قياس نتائج وأداء العاملين ومقارنتها بالمعايير الموضوعية، لتحديد الانحرافات عن الأهداف، وللتحقق من أن الأمور تسير وفق ما خطط لها، وتتم الرقابة عن طريق وضع المعايير وقياس النتائج والمقارنة ثم التقييم، وهي بذلك تتجاوز حد معالجة الانحرافات إلى منع وقوع الانحرافات، فهي إذاً؛ وقاية علاج ( المعاذ، ١٤١٢هـ، ص ٣٥٨)، وبما أن دور الرقابة الكشف عن الخطأ قبل حدوثه ومعالجة ما حدث. باتخاذ القرارات اللازمة، لتصحيح الأمور فإن دور التنسيق، يسبق الرقابة في تجنب

الخطأ واحتمالات حدوثه . وبما أن الوظائف الادارية تحتاج إلى تنسيق فان أساليب التنسيق تحتاج إلى رقابة فإذا حدث انحراف أو خلل في البرامج والأنشطة أو مشاكل بسبب الخلل في تنسيق الأنشطة، وعمل الأفراد وتم إعادة الأمور إلى نصابها من خلال الرقابة، فلا بد من تصحيح الخلل في التنسيق وأساليبه (علاقي، ١٤١٤هـ، ٥٥٨)

ومما تقدم يتضح مدى الارتباط بين التنسيق والعمليات الإدارية الأخرى، والأثر المتبادل بين الجميع ، مما يعني أن الأداء السليم للعملية الإدارية يرتبط بفعالية التنسيق القائم بين الوظائف الإدارية .

### أنواع التنسيق

نظراً لشمول وظيفة التنسيق وأهميته ، نجد أنه يمارس بأنواع مختلفة ومتنوعة تطول الوحدات الإدارية والوظائف والأفراد ويمارسها الرؤساء سواء في أعلى التنظيم أو في المستويات الدنيا له ويمكن إيضاح هذه الأنواع في الآتي :

#### أولاً : التنسيق الرأسي والتنسيق الأفقي :

يقصد بالتنسيق الرأسي؛ الذي يربط أعلى التنظيم بأسفله، داخل المنظمة الواحدة لنقل السياسات وتوضيح الأهداف، وبذلك يتفهم جميع الرؤساء في المستويات المختلفة اتجاهات ورغبات الإدارة العليا، ومثاله التنسيق بين المدير والوكيل وأعمال الوكيل ورؤساء الأقسام . وهذا النوع يضمن تنفيذ التعليمات والسياسات بطريقة صحيحة ويمنع الإزدواجية في الأعمال (شيحا، د.ت ، ص ٢٣٨ ) .

أما التنسيق الأفقي: فهو ذلك النوع الذي يتم بين المستويات الإدارية المتشابهة في المؤسسة، مثل ذلك الذي يتم بين كلية وكلية أو عمادة وعمادة أو الإدارة المالية وإدارة شؤون

الموظفين . وبهذا النوع يكتمل تنفيذ الأعمال وترتبط الإدارات المختلفة بعضها ببعض يؤدي إلى تماسكها والعمل في اتجاه واحد لتحقيق الأهداف. (الزيادي، ١٤١٥هـ، ص ٢١٧) .

### ثانياً : التنسيق الداخلي والتنسيق الخارجي :

يقصد بالتنسيق الداخلي؛ ذلك النوع الذي يتم داخل المؤسسة الواحدة بين أقسامها، ووحداتها، أو بين فروعها. أو بين كليات جامعة معينة، وأقسامها وفروعها، لإيجاد نوع من التكامل والتوافق والانسجام بين الأنشطة داخل كل قسم وكل إدارة، وبين أعمال كل موظف على مختلف المستويات .

أما التنسيق الخارجي فهو ذلك النوع الذي يتم بين مؤسسة وأخرى سواء كانت هذه المؤسسة في نفس المستوى أو غير ذلك وسواء كانت هذه المؤسسة مشابهة لها مثل الجامعات أو غير مشابهة، لإيجاد نوع من الانسجام بين أوجه نشاطاتها ككل وبين ما تقوم به المؤسسات الأخرى من أنشطة، لأن مؤسسات اليوم يعتمد بعضها على بعض، ومدخلات مؤسسة، قد تكون مخرجات مؤسسة أخرى، كما نلاحظه في مخرجات التعليم العام ومدخلات التعليم العالي ( أفندي، رشيد، ١٤١٥هـ، ص ١٠٠) .

### ثالثاً : التنسيق الشامل والتنسيق المحدود :

التنسيق الشامل : عملية شاقة ومعقدة، لأنها تتطلب معلومات دقيقة، وكافية عن سير الأعمال داخل كل جهاز حكومي، لأن ذلك يتم على مستوى الدولة أو الجهاز الحكومي . وتقع مسؤولية هذا النوع على الرئيس الأعلى، أي رئيس الدولة، أو الحكومة، ويساعدهم في ذلك الوزراء والسفراء، كلٌ فيما يخصه ، ومثال؛ ذلك الاجتماعات



الدورية لمجلس الوزراء أو مجلس الدولة ويهدف إلى إيصال السياسة العليا إلى الإدارات التنفيذية وإطلاع الحكومة على احتياجات ومتطلبات كل جهاز وكل مدينة واتخاذ اللازم بشأنها .

أما التنسيق المحدود: فهو التنسيق الذي يتم على مستوى المنظمة الواحدة، ولا يتجاوزها إلى غيرها، أو بين مؤسسة ومؤسسة أخرى، في نفس المستوى، ويتم عن طريق القيادات المسؤولة عن ذلك الجهاز أو المنظمة. ( مقلد ، ١٣٨٠هـ ، ص ١٢ - ١٣ )

#### رابعاً : تنسيق الإجراءات والتنسيق المادي :

يقصد بتنسيق الإجراءات: تحديد الإدارة أو الإدارات التي تقوم بعمل معين وإيضاح علاقة كل إدارة بغيرها في ذلك المجال ، أما التنسيق المادي: فيهتم بتحديد الحل. والقرار الموضوعي الموحد بين عدة حلول. أو احتمالات ويصبح هذا القرار ملزماً لجميع المستويات الإدارية في موضوع معين، فلو حدثت مسألة، أو قضية عامة على مستوى المؤسسة وطرحت عدة حلول لحلها فإن التنسيق المادي يعني اختيار أفضل الحلول وفرضه على جميع إدارات المؤسسة ( الشريف ، د.ت. ص ٢٢٨ ، ٢٢٩ ) .

#### خامساً : التنسيق الفكري والتنسيق الفني :

يهدف التنسيق الفكري؛ إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين الأفكار، والآراء والمقترحات، عند القيام بأي عمل تخطيطي، أو تنظيمي، أو تنفيذي، لمنع التناقض والتعارض .

أما التنسيق الفني؛ فيهدف إلى تحقيق التكامل في العملية التنفيذية للمشروعات المختلفة والأنشطة الهندسية والتكنولوجية .

### سادساً : التنسيق بصفة الأمر والتنسيق على سبيل الرأي :

التنسيق بصفة الأمر، يسمى أيضاً بالتنسيق الملزم، وهذا النوع يعطي لجهة إدارية معينة حق إصدار ما تراه مناسباً من القواعد والتوجيهات، ويلزم الإدارات الأخرى بالرجوع إليها للحصول على موافقتها، بصدد أي موضوع، ومثال ذلك: رجوع المدارس إلى إدارات التعليم في المناطق، ورجوع إدارات التعليم إلى الوزارة، والالتزام بما تسنه من أوامر وتوجيهات .

ويهدف التنسيق على سبيل الرأي، أو التنسيق غير الملزم، إلى تبادل الآراء حول الغرض العام، واحاطة أعضاء التنظيم به، والاتفاق على أفضل الطرق التنفيذية، وحق كل فرد في تنفيذ مهامه، وواجباته، في حدود الخطة العامة لتتكامل جهوده مع غيره، لتحقيق الهدف العام. (الطماوي، ١٤٠٧هـ، ص ١٨٢، الشريف، د.ت.، ص ٢٢٩).

### سابعاً : التنسيق الزمني والتنسيق المالي :

يهدف التنسيق الزمني؛ إلى ترتيب الأولويات في عمليات التنفيذ لاحداث التوافق والتكامل بين الخطط ذات الآجال الزمنية المختلفة، وتحديد مراحل العمليات التنفيذية وشروط تحقيقها؛ فمثلاً عمليات الحفر للكهرباء، والماء والهاتف، والصرف الصحي، يجب أن تسبق عملية السفلتة حتى لا يحدث الازدواج بين الإدارات، وتضيع الأموال والطاقات وتهدر الجهود وتتعطل المشروعات ويحدث الإزعاج للمواطنين .

أما التنسيق المالي: فيهدف إلى توفير الدعم المالي من القنوات المسؤولة للمشروعات المختلفة، لضمان نجاحها وتحقيق التوافق بين المتطلبات المالية للمشروعات والخطط المرسومة .  
ومما سبق، يتضح تعدد أنواع التنسيق حسب الهدف، كعنصر أساسي،

لتحقيق التخطيط السليم، والتنفيذ الجيد، وضمان التكامل، وعدم الازدواج، والاختلاف الذي يؤدي إلى تعرقل المشروعات، وتداخل المسؤوليات، وتصارع الأدوار، مما يؤدي إلى دخول المؤسسات في دوامة من الفوضى الإدارية وعدم التناسب بين المدخلات والمخرجات واحتياجات التنمية (الطماوي، ص ١٤٠٧هـ، ص ٢٢٣).

### نماذج التنسيق

إن أشهر رسالة تعرضت إلى عملية التنسيق، وقامت بصياغة الفروض والأطر النظرية لعملية التنسيق كانت الدراسة التي قام بها (( لورنس (Lawrence)، ولورش (Lorsch) عام ١٣٨٧هـ))، حول موضوع الاختلاف، والتباين والدمج في النظم الإدارية المعاصرة وقد كانت أهم المنطلقات النظرية عند لورنس ولورش هي :

- ١- أن الإدارة، أو أي إدارة عبارة عن نظام، وأن سلوك المدير في أي إدارة لا يتحدد في ضوء حاجاته الشخصية ودوافعه الذاتية، ولكن عن طريق تفاعله الشخصي مع الزملاء. فالعلاقات بين الزملاء وأعضاء أي تنظيم إداري تتأثر بطبيعة العمل المراد انجازه، كما تتأثر بالعلاقات الرسمية ونظام السيطرة وثقافة المؤسسة وغير ذلك.
- ٢- أن أي مؤسسة أو تنظيم إداري يجب أن يقسم إلى عدد من الوحدات الإدارية التي تستحدث لكي تتجاوب مع حاجات البيئة المحيطة فلكل وحدة هدف ومن هنا تتحدد الوحدات وتختلف أهدافها الخاصة مما يتطلب الربط لتحقيق الأهداف العامة.
- ٣- أن عملية التباين في أهداف الوحدات الإدارية الخاصة، يتطلب عملية دمج وتنسيق. وقد أشار إلى ذلك المنظرون الأوائل من قبل (فايول) و(ماكس فيبر). وكان تصور هوك أن عملية الربط والدمج كعملية تنسيقية، عبارة عن عملية عقلية، وإجراءات آلية لعملية التنسيق تتم

بواسطة إيجاد هيكل تنظيمي، وسلسلة من الإجراءات الإدارية . ولكن عملية التنسيق كما يراها لورانس ولورش لا تتم بواسطة الاجراءات الأتوماتيكية ولكن تصورات عملية لحل الخلاف والتضارب(التعارض)، فالهيكل التنظيمي، ما هو إلا أسلوب من أساليب التنسيق، غير أنه ليس الأسلوب الوحيد فإلى جانبه هناك اللجنة التنسيقية فريق التنسيق والأفراد المنسقين والذين يعينون ليسهلوا عملية التعاون بين الأقسام والوحدات على مختلف محتوياتها الإدارية إلى جانب ما سبق فإن عمليات التنسيق تتم عن طريق نظام السيطرة الروتيني ونظام الجدولة، ونظام التنسيق غير الرسمي بواسطة أشخاص يعملون على التنسيق من خارج القنوات الرسمية .

وفى دراسة أخرى: ( للورش وولكر، ١٣٨٠هـ ، ص ١٢٥ )  
 Lorsch & Walkr ، ذكر المؤلفان أن هناك نوعين من التنظيم، أحدهما:  
 التنظيم الوظيفي، والآخر الإنتاجي ويستخدم هذان النمطان على درجات مختلفة فى المؤسسات الحكومية، وغير الحكومية . وقد لاحظ الباحثان أن عملية التنسيق بين هذين النمطين من التنظيم وبين وحدات التنسيق المختلفة يتم بعدة طرق :

أ- استخدام فريق عمل وظيفته التنسيق وعملية الاتصال بين الوحدات المختلفة .

ب- تعيين أشخاص متفرغين لعملية التنسيق .

ج- استخدام مصفوفة تجمع بين التنظيم الوظيفي، والإنتاجي، وتعين على تداخل المسؤوليات الوظيفية والإنتاجية، حتى يصبح كل عضو فى المنظمة مسؤولاً عن الإنتاج وعن الوظيفة أو كما صور ذلك الباحثان يلبس كل موظف ثوب التنظيم الوظيفي كما يلبس ثوب التنظيم الإنتاجي .

كما تحدث ( سكوت ، ١٤٠٣هـ ، ص ص ٢١٣ - ٢٢٠ Scott ) عن

- وسائط التنسيق أو ما يسمى بميكانيكية التنسيق، فذكر أن وسائطه :
- ١- اللوائح والبرامج : فعن طريق اللوائح، يستطيع المدير تنظيم العمل، وكذلك عن طريق البرامج، ويمكن تحديد الأعمال المطلوب إنجازها، وجمع مجموعة من الأعمال والأنشطة المطلوب تنفيذها .
  - ٢- الجدولة : وتعتبر مهمة عندما تجد المؤسسة أنها تنفذ أعمالاً مختلفة أو أن لديها أعمالاً تنفذ في مكان واحد أو تنفذ وفق نظام تتابعي يوحى بالتكامل بين هذه الأنشطة .
  - ٣- الوحدات والأقسام : حيث يعتبر تقسيم العمل إلى وحدات، أو أقسام من أصعب القرارات التي تواجه المؤسسة. فأصعب ما يواجه المؤسسة؛ هو كيفية تقسيم العمل. أى ما هى الأدوار والأنشطة؟ وما دورها؟ وما دور كل قسم؟ وكل وحدة؟ وقد اقترح بعض المنظرين فى هذا المجال أن من الضرورى جمع الأنشطة المتشابهة المتجانسة فى وحدة واحدة، وتصنيف الأعمال - تحت وحدة واحدة يزيد من درجة التكامل بينها، وقد يكون الجمع ليس بالدور ولكن بالموقع، وتكون فى وحدات متجاورة. وكذلك يجب الأخذ فى الاعتبار كون الأنشطة أو الأعمال يعتمد تنفيذ بعضها على بعض، وكل عمل يصنف مع الأعمال التى تعتبر متطلبات سابقة أو لاحقة له .
  - ٤- الهيكل التنظيمى : يرى بعض المنظرين أنه كلما زادت درجة الاعتماد والترابط بين الأعمال، كلما أصبح من الصعب إنجازها عن طريق التقسيم، مثل: إنشاء وحدات، وأقسام مستقلة . ولكن كلما زادت درجة الترابط كلما اضطرت المؤسسة إلى إيجاد أنواع من الهياكل التنظيمى عن طريق إيجاد هيكل رئيسي تتفرع منه وحدات فرعية ترتبط بهذا الهيكل الرئيسي . ويمكن للمنظم أن يختار التنظيم

المناسب وشكل الهيكل التنظيمي الملائم ، بإجراء التحليلات

التالية(سالم وآخرون ، ١٤٠٥هـ ، ص ص ١٤٩ - ١٥٠ ) :

أ- تحليل الأنشطة لتحديد نوع ومقدار الأنشطة اللازم وجودها والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها .

ب- تحليل القرارات لمعرفة من يتخذ القرار ؟ ومتى ؟ ولماذا ؟ للتمييز بين القرارات التي تؤخذ في المستويات الإدارية العليا أو المتوسطة أو التنفيذية .

ج- تحليل العلاقات الإدارية الرأسية والأفقية لمعرفة خطوط الاتصال التي تحتاج إليها المؤسسة للقيام بأنشطتها المختلفة .

د- تحليل البيئة ويقصد بها الظروف الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسكانية، والتكنولوجية، والدينية المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر عليها ولا تقع تحت سيطرتها .

٥- التفويض : أصبحت عملية التفويض من وسائل التنسيق مع تعقد الأعمال وصعوبة إنجازها من قبل موظف واحد وتقوم عملية التفويض على أساس الاتحاد في الهدف، وليس في الإجراء فالهدف المطلوب تحقيقه هو: الرابط بين الأنشطة، ولهذا يلجأ إلى عملية التفويض .

٦- وحدة العمل الشاملة لعناصرها : تعتبر عملية جمع الأعمال التي تزيد درجة الارتباط بينها في وحدة واحدة أو وحدات متجاورة من أهم وسائل التنسيق، ويسمى هذا النوع التنسيق على أساس الإنتاج .

٧- التنظيم التخصصي : عندما يصبح الهيكل التنظيمي كبيراً ومعقداً ويصبح الجهاز الإداري ضخماً تصبح عملية التنظيم الهرمي غير مجدية مما يدفع بعض الإداريين إلى استخدام نوع من التنظيم التخصصي، حيث يصبح للمدير مجموعة من المساعدين يمثل كل مساعد جانباً

تخصصياً معيناً . هذا بالإضافة إلى بعض الخبراء والاستشاريين . وهذا التنظيم يعتبر تخصصياً .

- ٨- التنسيق الثنائى : تفادياً لعملية التنسيق التنظيمى التى تتطلب مرور الأعمال من أسفل إلى أعلى الهرم فى وقت طويل، يلجأ إلى عملية التنسيق الثنائى عن طريق ؛
- أ. الاتصال المباشر سواء كان بالموظفين أو بالرؤساء .
- ب. العلاقات العامة: وذلك بإحداث وحدة متخصصة فى العلاقات العامة مهمتها التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة .
- ج. فريق العمل: وذلك بإسناد المهمات إلى فريق عمل، قد يشمل بين أعضائه ممثلين لكل قسم .
- د. المصفوفة التنظيمية: وتشتمل على خطوط رأسية وأخرى أفقية. فالخطوط الرأسية تمثل الأدوار الوظيفية والأفقية الأدوار التنسيقية .

### جهات التنسيق وأساليبه

إن الهدف من أساليب التنسيق هو ترتيب الأهداف الفردية، وأهداف الإدارات لتكون منسجمة مع أهداف المنظمة، ولكي تتلاءم النشاطات اليومية مع البرامج الشهرية والسنوية .

وتتعلق وظيفة التنسيق بالسياسة والأشخاص القائمين على تنفيذ الوظائف الإدارية والبرامج الإدارية ، ويقتضى حسن تنفيذ التنسيق تمتع المنسق بالقدرة على فهم الظروف والحوادث ومواجهتها بحكمة وحسن تصرف. كما أن التنظيم السليم لإدارة المؤسسة، يسهل مهمة التنسيق، وذلك يؤدي إلى تحقيق - الانسجام والترابط ومنع الازدواجية ( Louis , 1984 , P 22 )

ولتحقيق التنسيق داخل المؤسسة، أو بينها وبين غيرها من المؤسسات ذات العلاقة هناك عدد من الأساليب، تقوم بها هيئات وأشخاص وجهات تعمل

بطريقة متكاملة ؛ وفي الصفحات التالية إيضاح لجهات التنسيق وأساليبه :  
**أولاً : جهات التنسيق :**

#### ١- مجلس الوزراء :

وهو سلطة تنسيق عليا برئاسة ملك الدولة، أو رئيسها ويشترك في عضويته جميع الوزراء الذين يوافقون رئيس المجلس بكل ما يتعلق بوزاراتهم، وينفذون ما يصدره مجلس الوزراء كل فيما يخصه . وإيماناً من الدولة بمبدأ تكافؤ الفرص لكل قطاع وكل جهاز، فإن مجلس الوزراء هو الجهة المسؤولة عن تنسيق الأعمال بين أجهزة الدولة، واتخاذ القرارات في العموميات، ضمن مجال إداري معين تأخذ به الوزارات جميعاً ويترك لها التفاصيل الخاصة، بما يلائم سير أعمالها .

#### ٢- الجهة التنسيقية الواحدة :

يُعهد أحياناً بعملية التنسيق بين الإدارات والأجهزة العاملة إلى جهاز أساسي كالوزارات مثلاً ، أو أي جهاز آخر، حيث تكلف بالتنسيق بين الوزارات في مجال معين ، مثل وزارة المالية، لها القرار النهائي في المجال المالي ، أو ديوان الخدمة المدنية، والذي يعتبر الجهاز المنسق في مجال التوظيف. ( القصير ، ١٤٠٠هـ ، ص ٢٢٨ ) .

وفي المملكة العربية السعودية، نجد هذا الأسلوب في أكثر من جهاز على مستوى الدولة، حيث نجد مثلاً في الأجهزة المركزية المعنية بالتخطيط للقوى العاملة مجلس الخدمة المدنية، من اختصاصاته التنسيقية مايلي :

١- إصدار اللوائح المتعلقة بشئون الخدمة المدنية، وابداء الرأي في المعاملات التي ترفع من الوزارات، والمصالح الحكومية ذات العلاقة بالخدمة المدنية .



٢- تطوير التشكيلات، والنظم الإدارية القائمة في الأجهزة الحكومية، وتحسين إجراءات وأساليب العمل .

كما نجد أن من اختصاصات مجلس القوى العاملة اقتراح التنسيق بين البرامج الحكومية المختلفة لتنمية طاقات المملكة البشرية بالتأكد من كون البرامج التعليمية والتدريبية المتصلة بهذا الحقل متمشية ومتطلبات تطوير القوى العاملة وقدراتها على تنمية المهارات اللازمة لاحتياجات المملكة مستقبلاً .  
ونجد أيضاً من اختصاصات وزارة التخطيط :

- ١- مساعدة الوزارات والدوائر الحكومية في شؤون التخطيط المتعلقة بها .
- ٢- ضمان الاستمرارية والاتساق التام بين اعتمادات الخطة الإنمائية وميزانيات الدولة التي تصدر سنوياً خلال فترة الخطة .
- ٣- التعاون المباشر مع كافة الأجهزة والجهات الحكومية، والمؤسسات الخاصة؛ للحصول على أقصى قدر ممكن من الإحصاءات، والمعلومات الدقيقة عن الاقتصاد القومي في مختلف الحقول والمجالات ( العبود وآخرون ، ١٤١٣هـ ، ص ص ٣٨ - ٤٠ ) .

### ٣- دور القيادات الادارية :

لقد اعتبر موني ورايلي السلطة بأنها: (( القوة المنسقة العليا )) . ولذلك فبدون السلطة لا يحدث التنسيق . وبدون التنسيق لا يمكن للمؤسسات أن توجد ، والسلطة توجد في أيدي القيادات الإدارية . ( دنكان ١٤١١هـ ، ص ٢٤٩ ) .

ومن مميزات القيادات الإدارية الناجحة القدرة على تحقيق التنسيق والتعاون بين الأفراد والجماعات ، ولا تقتصر هذه المسؤولية على

المستويات العليا في الإدارة. بل يجب أن تقوم بها القيادات الإدارية في مختلف مستويات الإدارة ، لأن التنسيق عملية مستمرة. والعرض التالي يوضح مهمة كل قائد حسب موقعه :

#### \* مهمة القائد الأعلى :

كالملك أو الوزير الذي من مهامه رسم السياسات العامة، ووضع الأغراض أو الغايات ، لجعل العمل في مؤسسته يسير بروح الفريق الواحد وبالتعاون المثمر، ووضع الخطط والأهداف والاستعانة بالخبراء الأكفاء، لتسير تلك الأهداف والسياسات والخطط بشكل متناسق .

#### \* مهمة القائد الأوسط :

في إدارة القائد الأوسط تكون الأهداف أكثر تفصيلاً من الأغراض العامة ، وتمثل هذه الإدارة نقطة التوازن والالتقاء في التنظيم لأن خطوط الاتصال تلتقي عندها من قمة الهرم إلى قاعدته ومن القاعدة إلى قمة الهرم ويتحقق التنسيق العملي في هذا المستوى من التنظيم .

#### \* مهمة القائد الأدنى :

إدارة هذا القائد إدارة إشرافية يشرف على التفاصيل الدقيقة للأغراض والأهداف العامة ، حيث نجد في هذه الإدارة وهذا الموقع التفاصيل الدقيقة التنفيذية . وهذه الإدارة مثل مشرفي العمال وأمثالهم في الإدارة العامة من رؤساء أقسام، أو مكاتب ولهم الدور التنسيقي بين أعمال التنفيذ، وهم يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة والعمال، أو صغار الموظفين ولهم الدور التنسيقي في الإشراف على التنفيذ(عبدالوهاب ، ١٤٠٠هـ ، ص ص ٢٧٦ - ٢٧٩ ) .

## ثانياً أساليب التنسيق :

## ١- اللجان الدائمة واللجان المؤقتة :

لمتابعة - ومناقشة كافة الأمور بصورة مستمرة؛ يتم إنشاء لجنة دائمة من أعضاء يمثلون الوزارات أو الإدارات، وتأخذ بهذه الطريقة الدولة التي لا وجود لمجلس الوزراء فيها. أما اللجان المؤقتة فتتكون من عدد من الأفراد الذين يتميزون بمعرفة - واسعة بالأمور الإدارية مهمتها توجيه الوزارات أو الإدارات لسلوك معين يتناسب وطبيعة سياسة الدولة خلال فترة معينة. ( القحطاني ، ١٤١٤هـ ، ص ٦٥ ).

## ٢- إشراف الإدارة والتنظيم السليم :

إن المهمة الأساسية للتنظيم هي ترتيب الجهود الجماعية وتنسيقها في سبيل تحقيق الأهداف عن طريق تحديد النشاطات، والأفراد المسؤولين عن تنفيذها، وتوفير الموارد المادية، وإيضاح العلاقات الإدارية من حيث السلطة والمسؤولية وتوزيع الأعمال على أفراد المؤسسة ووضع إجراءات العمل، وتحديدتها وتوضيح خطوط الإتصال لنقل القرارات إلى الأفراد العاملين، ومدعم بالمعلومات والصلاحيات التي تساعد على القيام بأعمالهم والتنسيق بين النشاطات المختلفة للمؤسسة لبناء علاقات إدارية - بين الوحدات وتفادي التكرار والازدواجية في العمل وإيضاح نطاق الإدارة. ( سالم وآخرون ، ١٤٠٥هـ ، ص ص ١١٩ - ١٢١ ).

ونظراً لكبر حجم مؤسسات اليوم وزيادة عدد العاملين بها سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص وضرورة وجود عدد من المشرفين لكل مجموعة يعتبر نطاق إشراف الإدارة موضوعاً هاماً، ولهذا فإنه يتطلب وضع تنظيم سليم وتصميم هيكل تنظيمي بالشكل الذي تتحدد فيه الاختصاصات بصفة واضحة دون تداخل أو ازدواج ، وهذا يسهل

عملية التنسيق . وينبغي للإدارة عند وضعها لأي تنظيم أن تراعي مبادئ التنسيق ومن متطلباته تحديد أهداف وأعمال كل مجموعة من مجموعات التنظيم وتوضيح العلاقات بينها، وإحداث التفاعل بينها لتحقيق الإنسجام. ( أبو الخير - د.ت ، ص ٨٢ ) .

### ٣- اجتماعات أعضاء التنظيم :

من أجل إعطاء كل عضو- في التنظيم الشعور بوحدة العمل وترابطه واطلاع الأعضاء على المشاكل الجديدة، وطرق حلها ولتبادل وجهات النظر حول المشاكل المتعلقة بالتنسيق والتنفيذ تعقد الاجتماعات واللقاءات ، وتتم عادة بين المديرين في المستوى الأعلى والمديرين في الأقسام المختلفة أو على المستويات الأخرى الأقل ، كالاجتماعات بين مديري الأقسام والمرؤوسين .

ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل الأساليب فاعلية في تحقيق الانسجام بين المرؤوسين وتنسيق جهودهم. لما له من أثر في نفوسهم عند إحساسهم بأهمية أخذ آرائهم، والاجتماع بهم وبالتالي، ينشأ الإحساس لديهم بروح التعاون، والعمل المشترك في جميع المستويات الإدارية ، ويمكن عقد هذه الاجتماعات بصفة دورية . وعن طريق الاتصال المباشر يتحقق التنسيق وتتطلب هذه الاجتماعات جدول أعمال مسبقاً مخططاً له من قبل كل الأعضاء المشتركين لتحديد الموضوعات التي ستطرح للبحث. وإذا تمت بطريقة غير رسمية فإنها تسمح بتبادل الآراء والأفكار والمشاعر بطريقة ودية ، ويستطيع المدير أن يستفيد من هذه اللقاءات إذا تجاوب مع مشاعر الأعضاء وآرائهم وأفكارهم وحاجاتهم وعن طريق نجاحه في إدارة دفة المناقشة . وكما سبق القول فإن هذا الأسلوب من أنجح الأساليب، خاصة إذا استطاع كل عضو التعبير عما يشعر به ويعانيه دون خوف من العقاب. أو

الجزء. وفوائد هذه الاجتماعات أيضاً كبيرة. ففيها :

- أ- يشعر كل عضو في التنظيم بوحدة العمل وترابط العمل داخل التنظيم ككل .
- ب- التعرف على المشاكل الجديدة التي تؤثر في طريقة عملهم وأساليب حلها .
- ج- الاستفادة من آراء الأعضاء والحصول على تعاونهم في حل المشاكل المعروضة عليهم .
- د- طرح الأسئلة التي يجب أن يعرفها الرئيس الإداري ، والتي تؤثر على الأعمال في مختلف الوحدات التنظيمية .
- هـ- التعرف على نقاط الخلاف والتعارض والإزدواجية التي تؤثر على تكامل العمل أو المجالات التي ينقص فيها التنسيق لكي تصبح موضع الدراسة ، وهذا الأسلوب هو بمثابة إدارة جماعية للمؤسسة. وقد ذكر عبدالفتاح في هذا الصدد رأي أحد رجال الإدارة، وهو: أن أحسن طريقة لتحقيق التنسيق هي حضور ممثلي الجماعات الوظيفية. والذين يتأثرون بطريقة مباشرة بهذه القرارات، أو الذين يختصون بتنفيذ هذه السياسات في هذه الاجتماعات أي: يشتركون في اتخاذ هذه القرارات ( عبدالفتاح ، ١٤٠٧هـ ، ص ٢٨٧).

#### ٤- التنسيق عن طريق التخطيط :

بين الباحث في موضع سابق اعتماد الخطط على التنسيق بينها وبين برامجها لإحداث التكامل والترابط لأن - مؤسسات اليوم تعيش في بيئات نامية متغيرة بشكل ديناميكي، ولذلك من الضروري وجود جدول تثبت فيه أعمال الوحدات الإدارية ذات الاعتماد المتبادل ( القصير ، ١٤٠٠هـ ، ص ٢٢٤ ) .

## ٥- الإدارة المستقلة :

تلجأ بعض المؤسسات إلى إنشاء إدارة مستقلة. داخل كل مؤسسة للتنسيق تكون مسؤولياتها البحث في الظروف المحيطة بالأداء جملة وتفصيلاً، وتحليل أنماط العلاقات القائمة بين مختلف الوحدات التنفيذية لمعرفة انسجامها في أداء أعمالها وما هي الإشكالات التي تحتاج إلى حلول واجراءات معينة. (مقلد، ١٣٨٠هـ ، ص ٢١٤) .

## ٦- التقارير ومتابعة الأداء :

تقويم : الأداء هو أسلوب يتم بموجبه الحصول على المعلومات المرتردة حول فعالية العاملين بالمؤسسة ، وهو كذلك : عملية استراتيجية تستخدم كأداة وطريقة

يتم بموجبها إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية أو جماعية وتنظيمية من خلال تقييم إنجازات المؤسسة في إطار مواصفات تنظيمية معينة تساعد القائد على معرفة أنسب أدوات التنسيق التي يمكن تطبيقها ( سيزلاقي، دالاس ، ١٤١٢هـ ، ص ٣٧٨ ، ٣٧٩ ) .

## ٧- التعاميم وتدفق المعلومات :

التعاميم : عبارة عن نشرات تصدر من إدارات المؤسسة، أو من وحداتها أو أقسامها توضح للعاملين طريقة، وأسلوب العمل، أو المراد أو الجديد في قضية معينة ونشر المعلومات ، وتستخدم لتوجيه القرارات إلى كل من يعنيه القرار وتزويده بالمعلومات لتحمل مسؤولية عملهم . وهذا الأسلوب يحيط كل أفراد المؤسسة علماً بدور كل منهم وعلاقته بالآخرين واعتماد كل وحدة على الأخرى أو استقلالها عنها . وبدرجة وضوح المعلومات التي تقدمها التعاميم لجميع العاملين يكون التنسيق فعالاً ويتحقق التوازن بين الاتجاهات والجهود البشرية، مما يزيد الترابط في كافة الأعمال ( القحطاني ١٤١٤هـ ، ص ٢٦٧ ) .

## ٨- الاتصال الفعال :

الاتصال الفعال: نظام لنقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وهو ضروري للأداء على جميع المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية فهو يزود العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها. ( سيزلاقي، دالاس، ١٤١٢هـ، ص ٣٦٠ ).

والاتصال بكافة أنواعه الرسمية وغير الرسمية الهابطة، والصاعدة والأفقية والقطرية، والشفهية، والكتابية. كل منها يحقق درجة من التنسيق عن طريق تبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم وزيادة سرعتها (سالم وآخرون، ١٤٠٥هـ، ص ٢٠٤، ٢١٠).

وجدير بالذكر؛ أن حياة المجتمعات والمؤسسات قائمة على الاتصال وعن طريقه يتم التفاعل، وتبادل المعلومات، وهو يدخل في صميم كل الوسائل والأساليب التي ذكرت في أساليب التنسيق. سواء مباشر أو كتابي. أو عن طريق أجهزة الاتصال الميكانيكية . .

## ٩- التنقلات الدورية ( الإثراء الوظيفي ) :

تتبع بعض المؤسسات أسلوب التنقلات الدورية من أجل إثراء خبرات الموظفين وزيادة معرفتهم وإطلاعهم على التطورات، والأساليب التكنولوجية في الأجهزة والوحدات المختلفة. وهذا الأسلوب يحقق الفهم المتبادل بين كل العاملين ويساهم في عملية التنسيق من خلال إطلاع الموظفين على مختلف الأعمال والصعوبات التي تواجههم . وبالتالي يزيد تفهمهم لكافة أعمال المؤسسة وينعكس على إنتاجيتهم وأدائهم الوظيفي. ( الصباب، ١٤٠٢هـ، ص ٢٤-٢٥ ).

## أهمية التنسيق للجامعات

لقد ازدادت أهمية التنسيق، نظراً لاتساع نطاق الإدارة العامة وتعدد الأنشطة التي تقوم بها ، وأصبح التنسيق لبّ العملية الإدارية- لأي مؤسسة سواء كانت مؤسسة تجارية أو مؤسسة خدمات ، يرتبط بعناصرها ويفرض نفسه منذ المرحلة الأولى لاعداد الدراسات، ووضع الخطط لأي نشاط. ويستمر إلى ما بعد مرحلة تنفيذ ذلك النشاط، أو تلك الخدمة، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها بطريقة فعالة، تمارس التنسيق من خلال المراحل التالية: (الأسمرى ، ١٤٠٨هـ ، ص ٢٩ - ٣٠) :

- ١- مرحلة تحديد أولويات المشروعات أو الخدمات .
  - ٢- مرحلة وضع خطط المشروعات أو الخدمات .
  - ٣- مرحلة إعداد الميزانية التقديرية لتكاليف المشروعات والخدمات .
  - ٤- مرحلة الجدولة الزمنية لتنفيذ المشروعات، أو الخدمات بعد إقرارها من الجهات المختصة .
  - ٥- مرحلة تحديد أساليب تنفيذ المشروعات أو الخدمات .
  - ٦- مرحلة التنفيذ الفعلي للمشروعات والخدمات .
  - ٧- مرحلة متابعة تنفيذ خطط المشروعات والخدمات .
  - ٨- مرحلة تذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ خطط المشروعات أو الخدمات والجامعات من أهم المنظمات التي تحتاج إلى تنسيق دقيق وفعال لأنها تقوم بوظائف متنوعة وحساسة للمجتمع الخاص والعام ويعتبرها مثلاً يحتذى في تنظيمها وإدارتها ، كما أنها تقوم بتنفيذ مشروعات ، وتقديم خدمات تحتاج إلى متابعة دقيقة وجهد كبير في عملية التنسيق بدءاً من مرحلة تحديد الأولويات حتى مرحلة متابعة التنفيذ لخططها ومشروعاتها .
- والجامعات وجدت أساساً لتقوم بالوظائف الرئيسية التالية :
- ١- اعداد القوى البشرية العاملة .



٢- البحث العلمي .

٣- خدمة المجتمع من خلال التنشيط الثقافي والفكري .

وفي المملكة العربية السعودية حدد مجلس الوزراء في قراره رقم (٦٠) وتاريخ ١٤١٤/٦/٢هـ نظام التعليم العالي والجامعات. وبين: أن (( الجامعات مؤسسات علمية وثقافية تعمل على هدى الشريعة الإسلامية ، وتقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بتوفير التعليم الجامعي والدراسات العليا ، والنهوض بالبحث العلمي ، والقيام بالتأليف والترجمة والنشر وخدمة المجتمع في نطاق اختصاصها )) .(نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، ١٤١٤هـ، ص٩). ونجد الوظائف الثلاث الرئيسية للجامعة المعاصرة تندرج ضمن الوظائف التي حددت للجامعة وسوف يحاول الباحث بشيء من التفصيل معالجة كل نقطة على حدة لإيضاح أهمية هذه الوظائف وضرورة التنسيق للجامعة في الداخل والخارج :

١- إعداد القوى العاملة :

إن اعداد القوى العاملة من الوظائف التي ارتبطت بالجامعة، منذ نشأة التعليم الجامعي في العصور الوسطى حتى اليوم؛ لأن الجامعة تقوم على التخصص وهذا ما يميزها عن التعليم العام، وحيث تقدم الجامعات تعليماً عالياً متخصصاً ومستوى عالياً من المعرفة وتنمي لدى طلابها الاتجاه الصحيح نحو التخصص بصفة عامة وتزودهم بالمهارات التي تجعلهم يحصلون على المعرفة بأنفسهم وبذلك تصبح مؤسسات إنتاج للقوى العاملة من الكفاءات والعقول المفكرة والقيادات التي تتحمل مسؤولياتها في المجتمع. وهي استثمار في رأس المال البشري، تسهم بدور مباشر في اقتصاد المجتمع وتنشيط مؤسساته الصناعية بما تخرجه من كفاءات قادرة على تطوير وسائل الإنتاج .

كما يتصل بدور الجامعة في إعداد القوى البشرية الربط بين مجالات

العَمَل والتخصص الجامعي، وكيفية توفير الخريجين اللازمين لقطاعات العمل المختلفة، وهذا يعني؛ أن الجامعة لا بد أن تتبع أساليب تنسيقية فعالة، لتطمئن إلى أن خريجها تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة لقطاعات العمل والتخصصات المختلفة، وأن تواظب على مواجهة الطلب الاجتماعي عليها والوفاء ببرامج التدريب ( مرسى، ١٤١٢هـ، ص ص ٢٥، ٢٨ ) .

ولكن يبدو أن عملية التنسيق في مجال إعداد القوى العاملة بين الجامعات السعودية والأجهزة المعنية بالتخطيط للقوى العاملة تتسم بالغياب، أو الضعف - وهذا ما أشار إليه ( الطويل، ١٤٠٢هـ، ص ص ٤ - ٦ ) في بحثه المقدم إلى ندوة ( التنمية لأقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط ) مستدلاً ببعض لمؤشرات منها .

- ١- عدم معرفة القوى العاملة المطلوبة في كل مجال، وتخصص في القطاع الحكومي .
- ٢- غياب التنسيق بين الاحتياجات من القوى العاملة وبين المناهج التعليمية .
- ٣- عدم التنسيق بين القوى العاملة المطلوبة وبين الأعداد المقبولة في الجهات التعليمية .
- ٤- عدم التنسيق بين الاحتياجات من القوى العاملة وأنواع التدريب المتوفرة في المنطقة .

## ٢- البحث العلمي :

يعتبر البحث العلمي أحد الوظائف الثلاث التي يهتم بها التعليم الجامعي لما للجامعة من دور هام في تنمية المعرفة وتطويرها من خلال ما تقوم به من بحوث علمية، ويعتبر ضرورياً لرفع مستوى التدريس الجامعي، وبذلك يصبح وظيفة لكل عضو من هيئة التدريس، وهذا يحتم التنسيق لتلافي مشكلة تكرار البحوث، أو تعارضها. كما أن التنسيق ضروري في مجال تكثيف وتكامل الجهود في البحوث

الجماعية التي يكون لها أثر كبير وفائدة عظمى. بعكس البحوث الفردية التي غالباً ما تكون ذات فائدة محدودة وذات عرض نفعي شخصي بالدرجة الأولى تجرى لأغراض الترقية .

كما يجب إيجاد وتنمية علاقات وطيدة بين الجامعات والأجهزة الحكومية في قطاع الزراعة والتجارة والصناعة والإدارة بحيث تمول هذه القطاعات بحوثاً جامعية لتطويرها. وبذلك تخطو البحوث التطبيقية خطوة للأمام بدلاً من التركيز على البحوث التقليدية النظرية والاهتمام بالبحوث التي تركز على المشكلات الملحة التي تفرضها مطالب التنمية الاقتصادية والاجتماعية لدراستها على أسس علمية، واقتراح الحلول الممكنة لحلها. (مرسي، ١٤١٢هـ، ص ٢٨، ٣٠).

### ٣- خدمة المجتمع :

إن الجامعات مراكز إشعاع ثقافي للمجتمع تتعرف من خلاله على مشكلاته وتحاول حلها من خلال نشر العلم والثقافة لمجتمع الجامعة الخاص، وهم الطلاب، أو المجتمع الخارجي، فلا يقتصر دورها على المواد التخصصية التي تقدمها للطالب وإنما تربيته تربيةً كاملةً؛ دينية وخلقية وتنمي لديه الثقة في النفس من خلال إتاحتها الفرصة للمناقشة، وإبداء الرأي البناء وتفهم آراء الآخرين وعدم التعصب الأعمى، وممارسة الأنشطة الثقافية وزيارة الجامعات الأخرى في الداخل والخارج، وحضور الندوات والمؤتمرات واللقاءات المفيدة. كما يعتبر الأساتذة قدوة للطلاب في السلوك الخلقى والاجتماعي، وكل هذا يحتاج إلى تنسيق وتكامل في الجهود الفردية والجماعية لكي تحقق الجامعة رسالتها الداخلية.

أما ما تقدمه الجامعة للمجتمع الخارجي من خدمة، فلكل

جامعة برامجها الخاصة حسب احتياجات المجتمع التي تعيش الجامعة فيه ، أو المنطقة التي يمكن أن تغطيها خدمات الجامعة ، وبذلك فهي تعد برامجها الثقافية لتعالج قضاياها الاجتماعية وتصل مواهبه المتميزة ، وتستعين بوسائل الإعلام المختلفة لإيصال خدماتها بكل كفاءة إلى جمهورها المستهدف ، كما أنها تعقد الدورات التدريبية لكل راغب في كل المجالات التي ترى أنها تلبي احتياجات المجتمع . ويتطلب ذلك تنسيقاً دقيقاً داخل الجامعة ، وخارجها مع الهيئات الاجتماعية ومع الجامعات الأخرى في البلد الواحد لكي تتكامل برامج الجامعات لتحقيق أهداف المجتمع العامة . (مرسي ، ١٤١٢ ، ص ٣١) وخدمة المجتمع تعليم مستمر لجميع أفراد المجتمع ، لإتاحة الفرصة لكل الفئات من إمكانيات مادية وبشرية ، وقد أشار البدر إلى دورها في خدمة المجتمع في الوطن العربي في النقاط التالية ؛ ( البدر ، ١٩٩١ ، ص ١٨٩ )

- ١- معاونة أفراد المجتمع لتحقيق النمو الذاتي عن طريق التعليم المستمر .
  - ٢- تدريب أفراد المجتمع أثناء الخدمة باعتبار التدريب جانباً استشارياً لأرباب العمل يستهدف تحقيق النمو المهني ورفع مستوى الأداء والكفاية الانتاجية للعاملين في مؤسسات المجتمع .
  - ٣- تدعيم الصلة بين الدراسات الجامعية . والمشكلات الواقعية في المجتمع والبيئة المحلية .
  - ٤- تعميق الوعي الثقافي بين أفراد المجتمع عن طريق إتاحة الفرصة لأفراده للتعرف على ثقافات الدول المختلفة والتعرف على خصائص ومعوقات وقضايا العالم العربي .
- مما سبق يتضح جلياً أهمية التنسيق للجامعات ، سواء داخلها أو خارجها مما يكفل تكامل برامجها وتناسق أنشطتها وتنفيذ خططها لتحقيق أهدافها .

وجامعة أم القرى كغيرها من الجامعات وجدت لخدمة جمهورها المستهدف وتحقيق أهداف مرسومة . وهذا يجعلها في حاجة إلى موارد مادية وبشرية ضخمة وقد توفر لها ما توفر لبقية الجامعات السعودية من الإمكانيات وواكبه التطور حتى أصبحت تضم هيكل إداري ضخم يضم تسع كليات وعدد من العمادات المساعدة وإدارات مختلفة للمشاريع والشؤون الفنية وللشؤون القانونية والمتابعة والمعلومات والتخطيط التربوي والعلاقات العامة والمشتريات والمناقصات والإسكان والميزانية وشؤون أعضاء هيئة التدريس وشؤون الموظفين والمالية والمستودعات ومراقبة المخزون والخدمات العامة والاتصالات الإدارية والبعثات الخارجية والخدمات التعليمية ومعاهد أخرى وإدارة طبية ومطبعة جامعية .

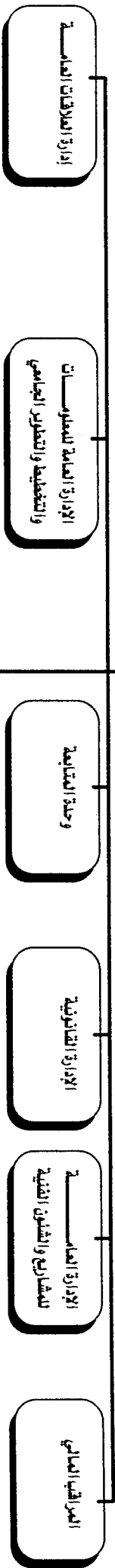
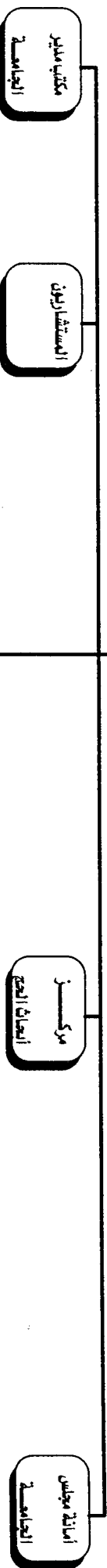
وكل كلية وعمادة تضم عدد من الأقسام ، كما أن كل إدارة تحوي عدد من الإدارات الفرعية أو الأقسام ترتبط مباشرة بالمدير العام لكل إدارة (جامعة أم القرى، نشرة إعلامية ١٤١٦هـ، قرار تفويض الصلاحيات ١٤١٧هـ) . ولو نظرنا إلى الهيكل التنظيمي للجامعة في الصفحة (٨٢) لاتضح لنا ضخامة هذا الجهاز بهذه المؤسسة وتشابك المهام وتداخل الأدوار والمسؤوليات وهذا يفرض على الجامعة أساليب معينة ومتطورة لتنسيق أعمال وتنظيم نشاطاتها وتحديد المهام والمسؤوليات وبيان الصلاحيات ليعرف كل عضو في الجامعة دوره وحدود صلاحياته ومسؤولياته ويعرف كل مستفيد من يراجع ومن بيده خدمته وبذلك يسهل العمل ويسير بسلاسة وانسجام وعدم تعرقل ويحول دون ضياع المال والجهد والوقت للمفيد والمستفيد . وقد فوض مدير الجامعة في قرار تفويض الصلاحيات ١٤١٧هـ والمكون من ١٣٣ صفحة سلسلة طويلة من الصلاحيات لوكلاء الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات . وهذا نوع من أهم أنواع التنسيق . كما أن وضع هيكل تنظيمي أيضاً من أنواع التنسيق ولكن ما يلاحظ على هذا الهيكل التنظيمي

والمعد طبقاً لقرار من مدير الجامعة بتفويض الصلاحيات رقم ٢/١ وتاريخ ١٤١٧/١/١هـ عدم معرفة كثير من المستفيدين أو جمهور الجامعة به لعدم وجوده في مدخل الإدارة العامة وعدم وجوده في مداخل العمادات والكليات والمراكز المختلفة وعدم وجوده في النشرات الاعلامية والنادرة جداً وبذلك لا يؤدي الغرض ولا يحقق الهدف الذي أعد من أجله لبقائه حبيس مكاتب المسؤولين .

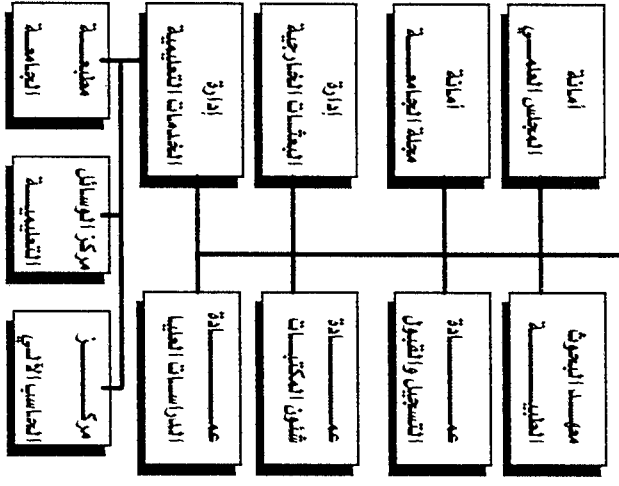
إننا عندما ننظر للهيكل التنظيمي نجد أن تحقيق أهداف الجامعة يشترك فيها كليات وأقسام وعمادات وإدارات وأفراد وجماعات يعملون جنباً إلى جنب ويبنون لبنة لبنة أيام وشهور وسنوات وهذا يتطلب جهوداً وأساليب تنسيقية فعالة . وهذا ما تهدف الدارسة إلى معرفته .

# الهيكل التنظيمي للجامعة

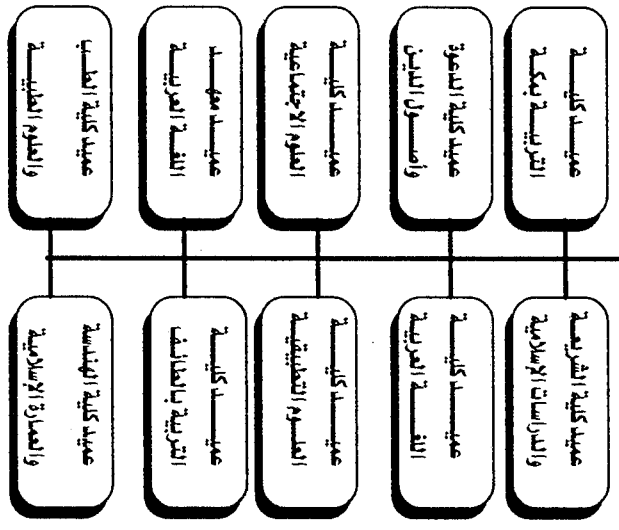
## مدير الجامعة



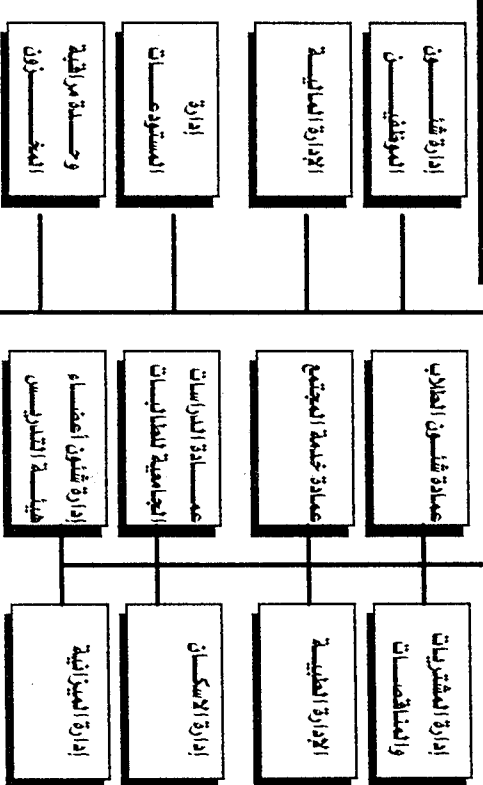
### وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي



### مدير عام الشؤون المالية والإدارية



### وكيل الجامعة



أعد هذا الهيكل طبقاً لقرار مدير الجامعة بتاريخ ١٤١٧/٧/١١هـ  
الملاحظات رقم ٧١١ وتاريخ ١٤١٧/٧/١١هـ

## ثانياً : الدراسات السابقة :

يتضمن هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة والتي قد طبقت على مجتمعات متبانية، وبذلك حددت للباحث معالم الطريق، وزودته برؤى واضحة لموضوع بحثه . وتشمل هذه الدراسات دراسات عربية وأخرى أجنبية . وقد ركزت هذه الدراسات على التنسيق وأساليبه وأهدافه ونتائجه ومن هذه الدراسات التي أسهمت في هذا المجال . ( دراسة القحطاني ، ١٤١٤هـ ) بعنوان : (( فعالية التنسيق بين الوحدات المحلية وأثره على برامج التنمية بمنطقة عسير )) ومن أهدافها :

- ١- توضيح العلاقات التنسيقية بين وحدات الإدارة المحلية؛ وأهمية التنسيق في هذا المجال .
  - ٢- تقويم أساليب ووسائل التنسيق الحالي داخل الوحدات المحلية؛ بهدف زياد الترابط والانسجام، ومنع التداخل والازدواج .
  - ٣- تقويم أساليب ووسائل التنسيق الحالية بين الإمارة، والبلديات، والمجتمعات القروية، ودور الإمارة والبلديات في التنسيق مع فروع الأجهزة المركزية وأجهزة الخدمات بمنطقة عسير .
  - ٤- التعرف على طبيعة المشكلات التي تعوق عملية التنسيق بين الوحدات بمنطقة عسير .
  - ٥- تقديم بعض التوصيات، والمقترحات لتدعيم وسائل التنسيق لتحقيق رفع كفاءة الأداء بتلك الوحدات المحلية وتحقيق سبل التنمية .
- وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :
- ١- اتباع الأسلوب المركزي في الإدارة يؤثر على مستوى الأداء الإداري، ويؤثر بالتالي على تحقيق التنسيق الفعال بين الأجهزة الإدارية .
  - ٢- وسائل التنسيق المتبعة بين أجهزة الوحدات المحلية بمنطقة عسير جاءت على النحو التالي :



- أ- تحتل الاجتماعات الدورية المرتبة الأولى .
- ب- تحتل لجنة التنسيق المرتبة الثانية .
- ج- تحتل الاتصالات الثنائية المرتبة الثالثة والمتمثلة في الاتصال المباشر أو الكتابي .
- ٣- مستوى التنسيق بين تلك الوحدات وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :
- أ- يوجد تنسيق قوي بين الإمارة والبلديات في منطقة عسير .
- ب- يوجد تنسيق قوي بين البلديات بعضها البعض في منطقة عسير
- ج- يوجد تنسيق بدرجة كبيرة بين الإمارة وفروع الوزارات والمرافق العامة بالمنطقة .
- د- يوجد تنسيق بدرجة متوسطة بين البلديات وفروع الوزارات والمرافق العامة بالمنطقة .
- ٤- ضعف التنسيق داخل الأجهزة الإدارية يؤدي إلى ؛
- أ- الازدواجية وتكرار أداء العمل ، التعارض ، التنافر في أداء العمل .
- ب- إعاقة المشاريع ، تعطيل المشاريع ، تأجيل المشاريع ، إلغاء المشاريع .
- ٤- تواجه عملية التنسيق بعض الصعوبات والمعوقات ومنها :
- أ- ضعف الاتصالات وتبادل المعلومات حول الخدمات والمشروعات
- ب- عدم وجود هيئة للتنسيق بين فروع الوزارة والأجهزة المعنية .
- ج- عدم وضوح الاختصاصات بين الإدارات الحكومية المعنية .
- د- صعوبة الاتصال بسبب تضاريس المنطقة ومناخها .
- وقد خرجت الدراسة السابقة ببعض الحلول لتلك الصعوبات والمعوقات منها :

- أ- إنشاء ادارة بكل جهاز للتنسيق مع الأجهزة الأخرى .  
 ب- منح صلاحيات أكبر للأجهزة الإدارية .  
 ج- منح صلاحيات مالية أكبر للأجهزة المحلية بالمنطقة .
- كما قدم البدر والسيف ( ١٤٠٨هـ ) ورقة عمل بعنوان : (( مشكلات التنسيق في التعليم العالي )) إلى ندوة برامج الجامعات ومدى تلبيتها لاحتياجات الدولة من القوى العاملة .
- وقد حدد الباحثان هدف الدراسة في تحديد ملامح التنسيق المطلوب في مؤسسات التعليم العالي لكي لا تتجاوز الاطار العام للسياسات والمبادئ التي ارتضاها المجتمع كحدود وضوابط لممارساته .
- واقترحا أساليب للتنسيق والتكامل في داخل الجامعة وبينها وبين الجامعات الأخرى ، ومشكلات التنسيق على الهيئات خارج الجامعة ومع مؤسسات ما قبل التعليم العالي .

- فبالنسبة للتنسيق داخل الجامعة ناقش الباحثان أربع مشاكل هي :
- ١- وحدة الأقسام : وقد بيّنا أن هذا المبدأ يطبق في كثير من جامعات العالم ، ويساعد هذا المبدأ على تنسيق استعمال الإمكانيات المادية والبشرية وترشيد استهلاكها والتقليل من الفاقد والازدواجية نتيجة للتزاحم على المصادر المتاحة .
- ٢- القبول : كما استعرضنا نظام القبول في عدد من دول العالم ، بما في ذلك المملكة واقترحا أسلوباً جديداً للقبول يقوم على عقد امتحان للراغبين في الالتحاق بالجامعة لانتقاء أفضلهم ، ووضع حد أدنى للقبول بالجامعة ويكون للحاصلين على ٧٥٪ في الثانوية العامة ، في أي تخصص يوجد فيه أماكن شاغرة مما تحدده خطط التنمية بكل قسم وبهذا تتحقق إتاحة الفرصة فقط بما يتفق واحتياجات التنمية .
- ٣- الحوافز : أكد الباحثان على الاستمرار في إلغاء التزام الدولة بتوظيف

الخريج في المصالح الحكومية، واقتراحا في مجال المكافآت؛ وهى الحوافز المالية لطلاب الجامعة الآتي :

- أ- قصر المكافآت على التخصصات التى تحتاجها برامج التنمية .
  - ب- أن تتدرج كمية الحوافز بحيث تتناسب مع صعوبة ومدّة الدراسة في التخصص الذي يرغب الاستقطاب إليه .
  - ج- ترك الخيار بدون مكافآت مالية لمن يريد أن يدرس تخصصاً معيناً على مسؤوليته من الناحية الوظيفية .
  - د- تخصيص عدد من المنح الدراسية للمتفوقين غير القادرين على مواصلة دراستهم .
- ٤- الابتعاث : أوصى الباحثان في هذا المجال، عدم قفل باب الابتعاث نهائياً لأن ذلك ليس في صالح التنمية، لما للابتعاث من أهمية في إضافة تقنية جديدة ومعرفة ما يجد في عالم المعرفة .
- وفي موضوع مشكلات التنسيق بين الجامعات ناقش الباحثان :
- ١- سياسة إنشاء الأقسام وتكرار الكليات والأقسام والتخصصات مما لا تحتاجه خطط التنمية، وطالبا بإعادة النظر في هذا الأمر، بحيث يكون أمر إنشاء الأقسام والتخصصات في الجامعات من اختصاص المجلس الأعلى الموحد للجامعات . ( مجلس التعليم العالي )
  - ٢- تبادل أعضاء هيئة التدريس والتي لا وجود لها في جامعات المملكة وأوصيا بإعداد الخطط لذلك المشروع .
  - ٣- التنسيق بشأن الطلاب. وفيه أوصى الباحثان بتبادل المعلومات بين الجامعات السعودية بشأن الطلاب الذين تتسم خلفياتهم بشيء من عدم الانضباط السلوكي أو الأكاديمي خاصة حتى لا يشغل المقعد الجامعي بمن لا يستحقه .

وناقش الباحثان في ورقتهما مشكلات التنسيق مع الهيئات خارج الجامعة وذلك فيما يتعلق ب :

أ- الموارد المالية واقترحا أن يكون صرف الإعانة الحكومية للجامعة على هيئة مبلغ مقطوع، تتصرف به الجامعة وفقاً لحاجاتها المتغيرة المتجددة .

ب- الموارد البشرية : كما ناقشا في هذا البند طرق إعداد موظفي الجامعة، وأعباءهم الوظيفية واقترحا إعطاء الإدارة الجامعية بعض الحرية في الوظائف التي تتطلب شيئاً من المرونة سواء شروط اشغالها أو في الحوافز التي تخصص لها أو في مجال التدريب التي تلزم شاغلي تلك الوظائف .

ج. أوعية المعلومات : أكد الباحثان على ضرورة اطلاع أستاذ الجامعة على جميع أنواع المعرفة لاستخلاص ما يناسب مجتمعه ومعرفة ما يدور حوله وأشادا بثقة حكومة المملكة العربية السعودية في اعطاء الجامعات حرية استجلاب وتداول المعلومات .

د. كذلك اقترحا تعديل بنية التعليم العام، من خلال التنسيق مع مرافق التعليم العام وتطوير المناهج، عن طريق إدخال مواضيع وأوجه نشاط صفية، ولا صفية في المرحلة الابتدائية وما قبلها. حيث يوضع بما يعادل ١٠٪ من الوقت المخصص للمقررات الحالية للتوعية المهنية. أما في المرحلة المتوسطة، فيخصص (٣٠٪) من وقت المقررات والنشاطات الدراسية - لبرامج التهيئة المهنية، وأن يلحق بكل مدرسة متوسطة، ورشة صناعية، أو مزرعة صغيرة، أو مكتب تجاري. أما في المرحلة الثانوية: فتكون مرحلة إعداد عام، تعد للتعليم العالي بالإضافة إلى التوجيه المهني، بحيث تكون لدى الطالب بعد تخرجه من الثانوية الخيارات التالية :

أ- إكمال تعليمه الجامعي ، أو الالتحاق بكلية متوسطة ، أو كلية متخصصة أخرى .

ب- أو الانخراط في مجال العمل الذي قد أعد له اعداداً أولياً .

ج- أو الالتحاق بأحد مراكز التدريب المهني في المجال الذي اختاره في المرحلة الثانوية .

وعليه فهما يقترحان إنشاء كليات متوسطة فنية ، صناعية وزراعية وإدارية ومالية وصحية ويسمح لمن أراد إكمال دراسته بالانتقال إلى الجامعة ويكون التوجيه العسكري ضمن مقررات المرحلتين المتوسطة والثانوية من أجل التعريف بهذه المؤسسات ، والفرص التعليمية والتدريبية التي تقدمها .  
وأكدوا على أهمية التوجيه والإرشاد التربوي والمهني في حياة الطلاب خلال مراحل التعليم كلها للكشف عن قدراتهم ومواهبهم لتوجيههم الوجهة التعليمية التي تناسب قدراتهم ومواهبهم .

وقدم ( مازي أيضا ، ١٤١٦هـ ) ورقة عمل بعنوان : (( مكتب التنسيق المركزي للقبول بين جامعات المملكة العربية السعودية )) للندوة الأولى للقبول والتسجيل بجامعات ومؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي ، وقد أشار فيه المؤلف إلى عدم وجود تنسيق بين الجامعات في إجراءات القبول مما أوجد بعض الصعوبات التي يعانيها المتقدمون إلى الجامعات ولخص بعضها في النقاط التالية :

- ١- اضطرار بعض المتقدمين إلى السفر للتقديم في الجامعات وتحمل العناء والخسارة المادية مع عدم ضمان القبول في تلك الجامعات .
- ٢- قصر المدة المخصصة للتقديم تؤدي إلى الازدحام الشديد واعطاء صورة عن التنظيم الإداري السيء لعمليات التقديم .
- ٣- عدم إلمام المتقدمين بمواعيد القبول ومسوغاته .

- ٤- تأخر نتائج القبول، وتفويت الفرصة على المتقدم للالتحاق بجامعة أخرى .
- ٥- اشتراط بعض الجامعات أصول الوثائق والمستندات والاحتفاظ بها لوقت طويل مما يضيع الفرصة للتقدم إلى جامعة أخرى .
- ٦- اختلاف شروط القبول بين الجامعات .
- ٧- التحاق بعض الطلاب بجامعات في مدن غير مدن إقامتهم مع وجود كليات مشابهة في المدينة التي يقيم فيها .
- وقد قدم مازي في هذه الورقة مشروع (مكتب التنسيق المركزي للقبول) وبيّن أن هدف المكتب تحقيق أقصى درجات التنسيق بين الجامعات السعودية، فما يخص قبول المتقدمين إليها وذلك لتلافي إشكالات القبول .

ووضح تصوره لعمل المكتب، الذي يتمثل في استقبال طلبات المتقدمين ثم القيام مركزياً بعمليات التنسيق وتوزيع الطلاب - في الجامعات ، وذكر الفوائد المتحققة لهذه الطريقة وميزاتها ومتطلبات مقترحة ، وخلص في ورقته إلى أن فكرة مكتب التنسيق الموحد للقبول بالجامعات سيخدم المتقدمين للجامعات بشكل جيد ويبسط الاجراءات ويوحدها ويعطي فرص متكافئة للمتقدمين .

وقام ( كريجباوم ، ١٤٠٢هـ ، Kriegbaum ) بإجراء دراسة عن الكلية كمؤسسة علمية واستنتج أن الهيكل التنظيمي؛ يجب أن يعكس الأهداف وعلاقات العمل في الكلية. كما أن نظام إدخال البريد الإلكتروني ، الفيديو ، الاتصالات الهاتفية تجعل من كلية صغيرة مؤسسة ذات فاعلية وتجعل التحكم في الصرف سهلاً .

كما قام ( هاسكن وديبوره ١٤٠٠هـ ، Haskin , Debrah ) بإجراء دراسة عن طريق وضع مكتب تخطيط على مستوى الولاية في جامعة جورجيا

بالولايات المتحدة الأمريكية ، ناقشت التنظيم والمواءمة ، التقييم المبدئي ، تجهيز الموظفين وإعداد الواجبات ودراسة طرق التخطيط على مستوى الولاية والتنسيق مع الجهات الدراسية الأخرى .

وقامت ( مارلين ، ١٣٩٩هـ ، Marlyn ) بإجراء دراسة عن تطوير برنامج في جامعة ولاية يانوس لتنظيم برامج داخلية للدراسات غير التقليدية ، حيث يوجد مكتب رئيسي يقوم بعملية التنسيق ، والتنظيم ، ويتم الإشراف والتخطيط والإدارة على مستوى القسم .

وذكر ( ماكونيل ، ١٣٩٥هـ ، Mcconnell , T. ) في دراسته تنسيق وتنظيم الدراسات العليا أنه في عام ١٣٩٤هـ أسست كل ولاية في الولايات المتحدة وكالة تنسيق لتطوير وتمويل الدراسات العليا باستثناء ثلاث ولايات . وقد قام ( فورتش ، ١٤٠٧هـ ، Foertsch ) بدراسة قيمة عن أهمية تحديد مهمة وسائط التعليم الجامعي التعاوني والأشكال التنظيمية المفضلة .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مرئيات وسائط التعليم الجامعي التعاوني حول دور المهمة التي يتم تحديدها بواسطة خبراء التعليم التعاوني ، بأنها أساسية وحيوية في إنجاز برامج التعليم الجامعي . كما هدفت إلى تحديد الأشكال التنظيمية المفضلة لإنجاز دور المهمة المشار إليها أعلاه . وفي هذه الدراسة تم فحص ومراجعة الأبحاث السابقة بواسطة خبراء متخصصين وأسفر ذلك عن وضع قائمة تمثل خمساً وثلاثين مهمة تم تحديدها لتوافق عنوان الدراسة الحالية ثم استخدم استبيان أُرسِل إلى ١٩٧ وسيط تعليم جامعي تعاوني يمثلون ثماني وعشرين جامعة من سبع مناطق جغرافية في الولايات المتحدة الأمريكية . وتم التحليل بواسطة الإحصائيات الوصفية وتحليل العوامل والتحليل الأحادي للمتغير تم بواسطة التربيع كاي ونتج عن هذه الدراسة مايلي :

١ - اتفق الوسائط على أن المهمة ذات العلاقة بالتطوير المكاني هي الأهم .

- ٢- اتفق الوسائط مع خبرات التعليم الجامعي التعاوني، حول فائدة وجدوى تحديد دور المهمة المشار إليها في عنوان البحث .
- ٣- كما لوحظ أن الـ ٣٥ مهمة يمكن اختزالها إلى سبع مهمات أو عوامل، وكان ترتيب فائدة تلك المهمات كالتالي :
- أ- التطوير المكاني .
  - ب- التخطيط للبرامج .
  - ج. الإشراف .
  - د. إدارة البرامج .
  - هـ. العلاقات العامة .
  - ز. التوجيه ذو العلاقة بمضمون هذا البحث .
- ٤- اتضح من الدراسات أن الأشكال المفضلة ( مركزية ، لا مركزية ، مشتركة ) .
- كما قامت ( جونسون ، ١٤١٠هـ ، Johnson ) بدراسة بعنوان : (( طرق التنسيق المستخدمة في إدارات التعليم الخاص في المدارس العامة )) . وهي دراسة ميدانية لنيل درجة الدكتوراه من جامعة أريزونا ، وكانت تهدف لمعرفة الطرق والأساليب المستخدمة في التعليم الخاص لتنسيق العمل لعميدى المدارس من أجل تطبيق برامج التعليم للطلاب المعاقين ، حيث تم تطوير استبيان اعتماداً على المراجع ذات الصلة في إدارة المدارس الإقليمية وفي الهياكل التنظيمية ، وصممت الاستبيانات لاستكشاف طرق التنسيق في المدارس وتم جمع البيانات والمعلومات من عينة تمثل عشرة مديرين في التعليم الخاص وواحد وعشرين عميداً من عشر مناطق تعليمية في ولاية أريزونا ، وتم تحليل البيانات بواسطة الحاسب الآلي .
- وقد توصلت الدراسة؛ إلى وجود أربع طرق تنسيقية، يستخدمها المديرين والعمداء وهي :



- ١- الالتزام التام بالأهداف العامة .
- ٢- معايرة الطرق المستخدمة بالطرق القياسية .
- ٣- التوافق المشترك .
- ٤- الاشراف المباشر .

كما توصلت الدراسة؛ إلى أن استخدام طرق تنسيقية معينة. يعتمد على مستوى المدرسة وهيكلها واستقرار البيئة المحيطة بها .  
وتوصلت الدراسة أيضاً؛ إلى أن الطريقة الرئيسية للتنسيق هي التوافق المشترك بين المديرين والعمداء في الاتصال المباشر بينهما، وذلك أفضل من تبادل المعلومات واتخاذ القرارات وحل المشاكل .  
كما قام أيضاً ( ماكسويل ، ١٤١٠هـ ، Maxwell ) بدراسة بعنوان : (( العوامل التي تؤثر على عملية التنسيق بين الوكالات المختلفة )) .

كان التنسيق بين الوكالات موضوع هذا البحث للوصول إلى فهم كامل للطرق ذات الأثر في وضع توجيهات واضحة للتطبيق العملي . وتكمن أهمية هذا البحث في الحاجة إلى استراتيجيات تخدم التخطيط الذي يفتقر للتنسيق، إلى تقديم الخدمات وللإستفادة القصوى من الامكانيات المتاحة حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى مستوى معيشي طيب، خاصة في المجتمعات القليلة النمو . وقد وجد أن هناك إهتماماً قليلاً في مجال العلاقات بين المنظمات في الدول النامية . لذلك قام هذا البحث والذي هو عبارة عن مشروع عن عدة وكالات حكومية في دولة جامايكا في منطقة البحر الكاريبي بدعم مالي من منظمة اليونسيف. وهو عبارة عن برنامج تطوير في الريف يهدف إلى تقديم الخدمات الأساسية للأطفال . وكانت نتائج الباحث على النحو التالي :

- ١- الوكالات الحكومية لها دور كبير في تنشيط العلاقات بين المنظمات لخدمة المجتمع .

٢- العوامل التي تؤثر على الوكالات الحكومية نفسها تشمل :

أ- العوامل السياسية ودرجة وعي المجتمع .

ب- العوامل السلوكية .

ج شكل الادارة القائم .

وقد ركزت الدراسات السابقة على :

١- فعالية التنسيق بين عدد من الوحدات الإدارية .

٢- وضع تصورات نظرية لعملية التنسيق داخل الجامعات وبينها وبين

الجامعات والهيئات ذات العلاقة فيما يخص تلبية الجامعات

لاحتياجات الدولة من القوى العاملة .

٣- وضع تصور للتنسيق في مجال القبول .

وركزت الدراسات السابقة على التنسيق وأهميته وبعض أساليبه مثل

دور الهيكل التنظيمي في عملية التنسيق ، ودور التخطيط الجيد في عملية

التنسيق ، ودور مكاتب التنسيق ووكالاته في نجاح الأعمال الإدارية والطرق

والأساليب التي يستخدمها الإداريون لتسهيل مهمة أعمالهم الإدارية .

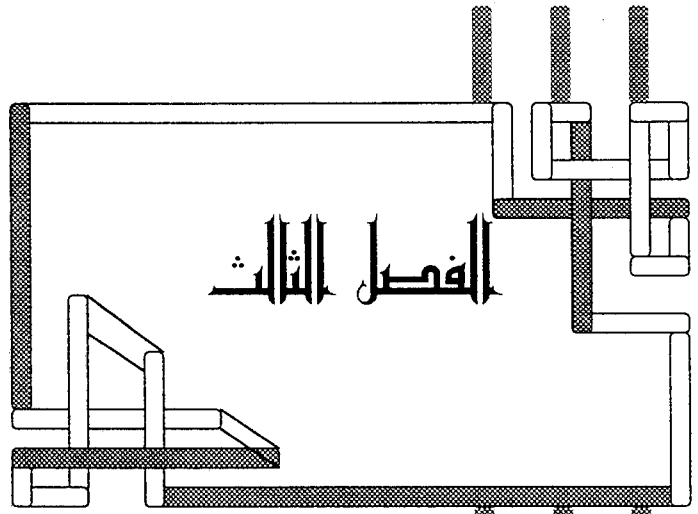
وجميع هذه الدراسات يختلف عن الدراسة الحالية التي تحاول :

١- التعرف على أساليب التنسيق الإدارية التي تمارس في جامعة أم القرى

لتحقيق أهدافها .

٢- معرفة مدى الاعتماد على كل أسلوب وأهميته في نجاح العمل الإداري

بطريقة ميدانية .



### التصميم الإجرائي للدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- أداة الدراسة
- الأسلوب الاحصائي

## إجراءات الدراسة

### أولاً : منهج الدراسة :

يرى الباحث أن المنهج الوصفي المسحي هو المنهج الملائم لهذه الدراسة والذي عرفه ( جابر ، ١٣٩٨هـ ، ص ١٣٦ ) : (( بأنه الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره )) . كما يقوم بوصف ما هو كائن وتقييمه ، ويحدد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع ويهتم بتحديد الممارسات الشائعة.. أو السائدة ( عبدالحميد ، كاظم ، ١٣٩٨هـ ، ص ١٣٦ ) . كما أنه يتسم بالمقدرة على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً ، وذلك على النحو التالي :

- أ. التعبير الكيفي : ويعني وصف الظاهرة وتوضيح خصائصها .
- ب. التعبير الكمي : ويقصد به إعطاء وصف رقمي يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى ( عبيدات وآخرون ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٨٧ ) .

### ثانياً : مجتمع الدراسة :

بما أن العمل في الجامعة يقوم به جهازان أحدهما علمي وثانيهما إداري ولأن العمل الإداري يقوم به أعضاء الجهاز العلمي والإداري على السواء ؛ فإن مجتمع الدراسة قد شمل الجهاز الإداري وبعض أعضاء الجهاز العلمي ، والذين يتولون مناصب إدارية ، وهذان الجهازان يمثلان الإدارة الجامعية وعددهم مائتان وأربعة وثمانون فرد موزعين على النحو التالي :

- ١- عمداء الكليات والعمادات المساندة، وعددهم ١٦ عميداً .
- ٢- وكلاء الكليات والعمادات المساندة، وعددهم ١٦ وكيلًا .
- ٣- رؤساء الأقسام العلمية ، وعددهم ٥٥ رئيساً

- ٤- المشرفون العامون وعددهم ٥ مشرفين .
- ٥- مديرو المراكز ، وعددهم ١٣ مديراً .
- ٦- مديرو الإدارات ، وعددهم ٣٢ مديراً .
- ٧- رؤساء الأقسام غير العلمية ، وعددهم ١٩ رئيساً .
- ٨- السكرتارية ، وعددهم ١٢٨ سكرتيراً .

### ثالثاً : أداة الدراسة :

في ضوء المنهج الذي تسير عليه الدراسة، فإن الإستبانة تعد أداة ملائمة تعين على تحقيق الأهداف التي ترمي الدراسة الوصول إليها، كما أنها تعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسات الميدانية .

وقد قام الباحث بتصميم أداة الدراسة وذلك من خلال الروافد التالية :

- ١- الاطلاع على الكتب والمراجع العلمية ذات الصلة بالدراسة .
- ٢- الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالدراسة .
- ٣- الاطلاع على استبانات عدة لدراسات مختلفة في مجال الإدارة التربوية .
- ٤- الاستشارات والتوصيات التي حظي بها الباحث من قبل عدد من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بمكة والطائف حول موضوع الدراسة . وقد تم بناء الاستبانة من خلال المراحل التالية :
- ١- المرحلة الأولى : ( الدراسة الاستطلاعية ) :

عمد الباحث إلى تصميم استبانة ذات أسئلة مفتوحة حول أساليب التنسيق المستخدمة في الجامعة . وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية من عمداء الكليات، ووكلائهم ، ورؤساء الأقسام والسكرتارية ، حيث جرى توزيع خمسين استبانة ، وقد استعاد الباحث منها خمساً وأربعين استبانة حوت معلومات قيمة، واشتملت على وجهات نظر العينة العشوائية حول أساليب التنسيق المتبعة في جامعة أم القرى ( انظر ملحق رقم ١ ) .

- ٢- المرحلة الثانية : ( الصياغة الأولية للاستبانة النهائية ) :
- في ضوء المعلومات التي استقاها الباحث من خلال إجابات العينة العشوائية على الاستبانة المفتوحة، ومن خلال الإطار النظري الذي اشتملت عليه الدراسة قام الباحث بتفريغ تلك المعلومات في استمارات أعدت لهذا الغرض تحت تسعة أبعاد على النحو التالي :
- ١- أسلوب التنسيق الوظيفي؛ ويتكون من سبع فقرات .
  - ٢- أسلوب التنسيق عن طريق اللجان والهيئات ؛ ويتكون من خمس فقرات .
  - ٣- أسلوب التنسيق عن طريق الأفراد؛ ويتكون من خمس فقرات .
  - ٤- أسلوب التنسيق التنظيمي، ويتكون من أربع فقرات .
  - ٥- أسلوب التنسيق التكنولوجي والمعلومات؛ ويتكون من خمس فقرات .
  - ٦- أسلوب التنسيق الإجرائي؛ ويتكون من سبع فقرات .
  - ٧- أسلوب التنسيق عن طريق التفويض؛ ويتكون من أربع فقرات .
  - ٨- أسلوب التنسيق بالاتصال ويتكون من خمس فقرات .
  - ٩- أسلوب التنسيق بالجدولة : ويتكون من سبع فقرات .
- ثم كتب أمام كل عبارة مناسبة : تعدل ، تحذف ، وتوضح المقياس الذي حدد بخمسة اختيارات هي : ( بدرجة كبيرة جداً ، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً) .
- ٣- المرحلة الثالثة : صدق الاستبانة :
- ولقياس صدق الاستبانة قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وفرعها في الطائف (ملحق رقم ٢) .
- وقد أعد الباحث خطاباً للسادة المحكّمين أرفق به الاستبانة اشتمل على العناصر الرئيسية التالية :

أ- موضوع الدراسة .

ب- أهمية الدراسة .

ج- أهداف الدراسة .

د- المقياس المستخدم .

وقد طلب الباحث منهم إبداء الرأي، حول أبعاد الاستبانة، وفقراتها، وعباراتها، من حيث وضوحها، ومناسبة كل عبارة للبعد الذي أدرجت ضمنه ومدى مناسبة المقياس، وقد أعيدت جميع الاستبانات من قبل المحكمين وقام الباحث باستعراض وجهات نظر المحكمين، وملاحظاتهم. وقد استفاد الباحث من وجهات نظرهم في إعادة صياغة بعض العبارات ودمج بعضها حيث أصبح عدد الفقرات أربعين فقرة ضمن تسعة أساليب ثم قام بتفريغ الاستبانة مرة أخرى في استبانات، أعدها لذلك وتم عرضها على عدد من المحكمين مرة أخرى وهم أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية الذين شاركوا في تحكيم الإستبانة وقياس صدقها فأجمعوا على صلاحيتها من الناحية العلمية في صورتها النهائية .

#### ٤- المرحلة الرابعة ( ثبات الاستبانة ) :

لحساب معامل الثبات لفقرات الاستبانة؛ تم الاستعانة بالحاسب الآلي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة باستخدام طريقة ( ألفا كرونباخ ) ( Chronbakh ) والتجزئة النصفية حيث بلغت نسبة ثبات الإستبانة (٨٦٪) وهذا مؤشر مرتفع لثبات فقرات الاستبانة .

#### ٥- المرحلة الخامسة ( تطبيق الاستبانة ) :

بعد إجازة الاستبانة في صيغتها النهائية حصل الباحث على موافقة جامعة أم القرى لتطبيقها وذلك بتوزيعها على مجتمع الدراسة وذلك خلال الفصل الأول للعام الدراسي ١٤١٧هـ ( ملحق رقم ٣ ) وقام

الباحث بتوزيع الإستبانات بنفسه على مجتمع الدراسة ، وفيما يلي بيان يوضح عدد الإستبانات التي تم توزيعها والإستبانات المسترجعة :

- ١- وزع عدد (١٦) إستبانه على عمداء الكليات ، والعمادات المساندة وعاد منها (١١) إستبانه .
  - ٢- وزع عدد (١٦) إستبانه على وكلاء الكليات والعمادات المساندة وعاد منها (١٢) .
  - ٣- وزع عدد (٥٥) إستبانه على رؤساء الأقسام العلمية وعادت جميعها .
  - ٤- وزع عدد (٥) إستبانات على المشرفين العاميين وعاد منها (٣) إستبانات.
  - ٥- وزع عدد (١٣) إستبانه على مديري المراكز وعاد منها (١٠) إستبانات.
  - ٦- وزع عدد (٣٢) إستبانه على مديري الإدارات وعاد منها (٣٠) إستبانه .
  - ٧- وزع عدد (١٩) إستبانه على رؤساء أقسام في العمادات المساندة وإدارات الجامعة وعاد منها (١٥) استبانه .
  - ٨- وزع عدد (١٢٨) إستبانه على السكرتارية في العمادات وإدارة الجامعة وعاد منها (١٠٠) إستبانه .
- وبذا أصبح عدد الإستبانات المسترجعة ثلاثمائة وست وثلاثون إستبانه وقد احتوت الإستبانه على خمس صفحات تحتوي الصفحة الأولى ؛ على معلومات عن موضوع الدراسة والباحث والمشرف ، واحتوت الصفحة الثانية ؛ على خطاب لمجتمع الدراسة ، وضح به أهمية الدراسة وأهدافها ، وتقديم الشكر لهم والمحافظة على سرية المعلومات التي يدلون بها ، واحتوت الصفحة الثالثة ؛ معلومات عامة عن المبحوث مثل ؛ المؤهل والتخصص ومجال العمل والعمل الحالي ، أما الصفحتين الرابعة والخامسة فاحتوت فقرات الإستبيان وعددها أربعون فقرة ( ملحق رقم ٥ )
- وبعد مراجعة الاستبانات استبعد الباحث إحدى وثلاثين إستبانه لعدم مناسبة بعضها وعدم استكمال البعض الآخر .



## رابعاً : الأسلوب الإحصائي :

جرى معالجة البيانات باستخدام الحاسب الآلي بجامعة أم القرى عن طريق الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث استخدم في هذه الدراسة عدة أساليب إحصائية على النحو التالي :

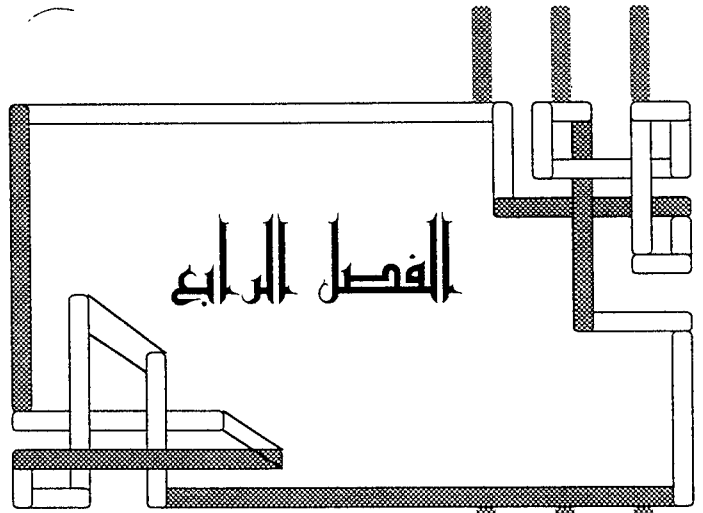
- ١- التحليل العاملي .
- ٢- تحليل الارتباط .
- ٣- المتوسط الحسابي .
- ٤- تحليل التكرارات والنسب المئوية .
- ٥- تحليل التباين الأحادي .

وقد استخدم تحليل التكرارات بهدف تحديد درجة استخدام كل أسلوب من أساليب التنسيق بحسب المتوسط والتكرارات بينما استخدم تحليل التباين لغرض تحديد الفروق الإحصائية بين أفراد العينة بحسب المؤهل والتخصص ومجال العمل . واستخدم التحليل العاملي للتأكد من صحة صدق تصنيف أساليب التنسيق ، وقد أجاب أفراد العينة على فقرات الاستبانة من خلال مقياس متدرج من خمسة أبعاد هي :

- بدرجة كبيرة جداً : وحُدِّد له خمس درجات .
- بدرجة كبيرة : وحُدِّد له أربع درجات .
- بدرجة متوسطة : وحُدِّد له ثلاثة درجات .
- بدرجة ضعيفة : وحدد له درجتين .
- بدرجة ضعيفة جداً : وحدد له درجة واحدة .

وقد جرى تحديد درجة الاستخدام كمايلي :

- ١- من (٤٥) إلى (٥) تدل على أن الاستخدام كبير جداً .
- ٢- من (٣٥) إلى أقل من (٤٥) تدل على أن الاستخدام كبير .
- ٣- من (٢٥) إلى أقل من (٣٥) تدل على أن الاستخدام متوسط .
- ٤- أقل من (٢٥) تدل على ضعف الاستخدام .



### عرض النتائج وتحليلها

- وصف مجتمع الدراسة
  - عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها
  - أ. التحليل العاملي .
  - ب. تحليل الارتباط
  - ج. التحليل الوصفي وتحليل التكرارات
  - د. الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة
- باستخدام تحليل التباين

بعد جمع الاستبانات ومراجعتها وتفريغها في الجداول الإحصائية في ضوء استجابة أفراد مجتمع الدراسة على التساؤلات التي اشتملت عليها الاستبانة، لمعرفة درجة الاعتماد على كل أسلوب من أساليب التنسيق، التي احتوتها الاستبانة ومعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة، حول كل بُعد من أبعاد الدراسة خلص الباحث إلى تحليل النتائج وتفسيرها على النحو التالي :

١- وصف مجتمع الدراسة .

٢- عرض نتائج الدراسة وتفسيرها .

وفيما يلي إيضاح لذلك :

### أولاً : وصف مجتمع الدراسة :

حدد الباحث صفات مجتمع الدراسة من خلال البيانات التي

اشتملت عليها المعلومات الشخصية في الاستبانة على النحو التالي :

١- بيانات خاصة بالمؤهل .

٢- بيانات خاصة بالتخصص .

٣- بيانات خاصة عن مجال العمل .

٤- بيانات خاصة بالعمل الحالي .

وسوف يتم إيضاح ذلك ومناقشته في الصفحات التالية .

### جدول رقم (١)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمؤهلاتهم

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
٣٦,٦%	٧٥	دكتوراه
١١,٢%	٢٣	ماجستير
٢٠,٥%	٤٢	بكالوريوس
٣١,٧	٦٥	غير ذلك

يتضح من الجدول رقم (١) الآتي :

إن خصائص العينة تدل على التنوع في التركيبة من حيث المؤهل ، وكانت أكبر نسبة من حملة الدكتوراه حيث كانت تمثل ٣٦,٦٪ من أفراد العينة ، وقد بلغ عددهم ٧٥ ويأتي في المرتبة الثانية مؤهلات أقل من البكالوريوس حيث كانت تمثل ٣١,٧٪ وبلغ عددهم ٦٥ ثم حملة البكالوريوس ٢٠,٥٪ و عددهم ٤٢ وأخيراً حملة الماجستير ١١,٢٪ و عددهم ٢٣ فرداً .

جدول رقم (٢)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لتخصصاتهم

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علوم شرعية	٣١	١٥,١٪
لغة عربية	١٥	٧,٣٪
علوم اجتماعية	١٧	٨,٣٪
علوم طبيعية	١٢	٥,٩٪
رياضيات	١	٠,٥٪
لغة انجليزية	٣	١,٥٪
تربية	٢٧	١٣,٢٪
علوم اقتصادية	صفر	صفر٪
هندسة	٤	٢٪
طب	١	٠,٥٪
علوم إدارية	١٦	٧,٨٪
غير ذلك	٧٨	٣٨٪

بالنظر إلى الجدول رقم (٢) والخاص بتخصصات أفراد العينة يتضح

أن أكبر نسبة تمثل تخصصات غير محددة دبلوم علوم مالية - ثانوية عامة - كفاءة متوسطة (٣٨٪) و عددهم (٧٨) ، والعلوم الشرعية (١٥,١٪)

وعدددهم (٣١) وتمثل التربية (١٣٢٪) وعدددهم (٢٧) ، بينما تمثل العلوم الاجتماعية (٨٣٪) وعدددهم (١٧) ، وتمثل العلوم الإدارية (٧٨٪) وعدددهم (١٦) ، كما تمثل اللغة العربية (٧٣٪) وعدددهم (١٥) ، وتمثل العلوم الطبيعية (٥٩٪) وعدددهم (١٢).

وتمثل التخصصات الهندسية واللغة الإنجليزية والرياضيات والطب والعلوم الاقتصادية على التوالي (٢٪) وعدددهم ٤ ، (١٥٪) وعدددهم (٣) ، (٥٠٪) وعدددهم (١) ، صفر٪ وعدددهم لاشيء .

### جدول رقم (٢)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمجال عملهم

النسبة المئوية	التكرار	مجال العمل
١٩٪	٣٩	عمادة أكاديمية
٣٨٪	٧٨	قسم أكاديمي
٢٢٫٤٪	٤٦	عمادة مساندة
٢٪	٤	قسم مساند
٣٫٤٪	٧	ادارة مساندة
١٥٫١٪	٣١	ادارة الجامعة

بالنظر إلى الجدول رقم (٣) - الخاص بمجال عمل أفراد العينة، يتضح أن معظم أفراد العينة (٣٨٪) وعدددهم ٧٨ يعملون في أقسام أكاديمية ، وأن (٢٢٫٤٪) من أفراد العينة وعدددهم (٤٦) يعملون في عمادات مساندة ، بينما (١٩٪) وعدددهم (٣٩) يعملون بالعمادات الأكاديمية ، ويعمل (١٥٫١٪) وعدددهم (٣١) بإدارة الجامعة، و (٣٫٤٪) وعدددهم ٧ يعملون بإدارات مساندة ، وأخيراً (٢٪) وعدددهم ٤ يعملون بأقسام مساندة ، وبذلك نجد أن أفراد العينة موزعون على كل عمادات وأقسام وإدارات الجامعة .

## جدول رقم (٤)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لعملهم الحالي

النسبة المئوية	التكرارات	العمل الحالي
٥٤٪	١١	عميد
٥٩٪	١٢	وكيل عميد
٢٦٫٨٪	٥٥	رئيس قسم
١٥٪	٣	مشرف عام
٣٩٪	٨	مدير مركز
١٤٫٦٪	٣٠	مدير ادارة
٤٢٪	٨٦	سكرتير

بالنظر إلى الجدول رقم (٤) الخاص بعمل أفراد العينة الحالي يتضح أن معظم أفراد العينة يعملون في الوقت الحالي في وظائف السكرتارية ٤٢٪ وعددهم ٨٦ ، ذلك لأن لكل عميد سكرتيراً ولكل وكيل سكرتيراً ولكل رئيس قسم سكرتيراً ولكل مشرف سكرتيراً ولكل مدير مركز سكرتيراً ولبعض مديري الإدارات سكرتارية . وأن ٢٦٫٨٪ رؤساء أقسام أكاديمية وعددهم (٥٥) و (١٤٫٦٪) مدير إدارات وعددهم (٣٠) و (٥٩٪) وكلاء عمداء وعددهم (١٢) و (٥٤٪) عمداء وعددهم (١١) و (٣٩٪) مديرو مراكز وعددهم (٨) ، أما من يعملون بوظائف مشرف عام فيمثلون (١٥٪) وعددهم (٣) .

## عرض النتائج ومناقشتها

إجابة السؤال الأول :

ما هي أساليب التنسيق الإداري المتبعة في جامعة أم القرى ؟  
من خلال ما طلع عليه الباحث من نظريات ودراسات في مجال  
التنسيق وأوردها في الإطار النظري ومن خلال آراء العينة في الدراسة  
الاستطلاعية وآراء المحكمين تم تصنيف أساليب التنسيق إلى تسعة  
أساليب هي :

- ١- أسلوب التنسيق الوظيفي .
- ٢- أسلوب التنسيق عن طريق اللجان والهيئات .
- ٣- أسلوب التنسيق عن طريق الأفراد .
- ٤- أسلوب التنسيق التنظيمي .
- ٥- أسلوب التنسيق التكنولوجي والمعلومات .
- ٦- أسلوب التنسيق الإجرائي .
- ٧- أسلوب التنسيق عن طريق التفويض .
- ٨- أسلوب التنسيق عن طريق الإتصال .
- ٩- أسلوب التنسيق عن طريق جدولة الأعمال .

ولمعرفة مدى دقة وصدق تصنيف أساليب التنسيق ولمعرفة  
الأساليب المستخدمة فعلاً من قبل الإدارة الجامعية في جامعة أم القرى تم  
استخدام التحليل العائلي واتضح تصنيفها إلى ستة عوامل بدلاً من تسعة  
حيث يفسر العامل الأول (٣٨ر٩) من التغير في أساليب التنسيق وتفسر  
العوامل الثاني والثالث والرابع على التوالي (١٩ر٠) ، (١٣ر٨) ، (١٢ر٥)  
بينما العامل الخامس والسادس تفسر على التوالي (٩ر١) ، (٦ر٦) وهذه  
العوامل ( الأساليب ) هي :

- ١- أسلوب التنسيق الوظيفي .
- ٢- أسلوب التنسيق الإجرائي .

- ٣- أسلوب التنسيق بالجدولة .
- ٤- أسلوب التنسيق عن طريق اللجان والهيئات .
- ٥- أسلوب التنسيق التنظيمي .
- ٦- أسلوب الإتصال والتفويض وقد أتيا ضمن أسلوب واحد .
- وذلك لأن الاتصال يدخل في صميم كل أساليب التنسيق لم يظهر كأسلوب مستقل ، وقد اعتبره ( عبدالفتاح ، الصحي ١٤١١هـ ، ص ٣٣٣ ) أداة لتحقيق التنسيق في حين أن دراسة ( ليلي جونسون ١٤١٠هـ ) توصلت إلى أن الإتصال طريقة من طرق التنسيق .
- كما أن أسلوب التفويض لم يظهر كأسلوب مستقل رغم أن الدراسات السابقة والمشار إليها صنفت التفويض ضمن أساليب التنسيق .
- وبالنظر إلى الجدول رقم (٥) لمعرفة درجات التشعب بين المتغيرات والعوامل يتضح أن العامل الأول يشتمل على الفقرات ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٣٤ حيث كانت درجة التشعب أكثر من (٤٠) وأسماء مفرداتها :
- ١- تخصيص إدارة مستقلة لكل مجال عمل .
- ٢- تخصيص قسم مستقل لكل مجال عمل .
- ٣- تخصيص شخص معين لكل وظيفة .
- ٤- تخصيص إدارة لكل فئة .
- ٥- تخصيص قسم مستقل لشئون كل فئة .
- ٦- تخصيص شخص معين لشئون كل فئة .
- ٣٤- الاتصال الكتابي .
- بينما يشمل العامل الثاني الفقرات ١٨ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٣ ، ٣٥ ، ٣٦ ، وكانت درجة التشعب أكثر من (٤٠) ، وأسماء مفرداتها :
- ١٨ - الاستفادة من الاجتماعات غير الرسمية لعملية التنسيق .
- ٢٨ - الاعلان بكل الوسائل الممكنة .
- ٢٩ - تفويض الرؤساء للقيام بأعمال بعضهم البعض .



- ٣٠- تفويض منسوبي القسم لرئيس القسم .
- ٣٣- المقابلة الشخصية .
- ٣٥- ايجاد موظف اتصال .
- ٣٦- ايجاد وحدة اتصال .
- وشمل العامل الثالث الفقرات ٣٧ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤٠ ، حيث كانت درجة التشبع أكثر من (٠٦٠) ، وأسماء مفرداتها :
- ٣٧- تحديد مواعيد لبداية إنجاز بعض الأعمال .
- ٣٨- وضع أولويات زمنية لإنجاز بعض الأعمال .
- ٣٩- تحديد مواعيد نهائية لإنجاز بعض الأعمال .
- ٤٠- وضع خطة زمنية لإنجاز العمل .
- أما العامل الرابع فشمّل الفقرات ١٢ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥ ، حيث كانت درجة التشبع أكثر من (٠٤٥) ، وأسماء مفرداتها :
- ١٢- تخصيص شخص منسق .
- ٢٢- وضع أهداف موحدة .
- ٢٣- تحديد اجراءات نظامية موحدة .
- ٢٤- تطبيق لائحة موحدة .
- ٢٥- تخصيص نماذج لكل مجال عمل .
- بينما شمل العامل الخامس الفقرات ٨ ، ٩ ، ١١ ، حيث كانت درجة التشبع أكثر من (٠٤٩) ، وأسماء مفرداتها :
- ٨- ايجاد مجالس تمثل مختلف الوظائف .
- ٩- ايجاد لجان تمثل كل جوانب العمل .
- ١١- استشارة الرؤساء .
- أما العامل السادس فقد شمل الفقرات ١٤ ، ١٥ ، ٢١ ، حيث كانت درجة التشبع أكثر من (٠٤٢) ، وأسماء مفرداتها :
- ١٤- تخصيص شخص مسؤول عن كل مجموعة من الطلاب .

- ١٥- تخصيص شخص مسؤول عن كل جزء من العمل .
- ٢١- ايجاد وحدة لجمع المعلومات .
- ومع أن النظريات والدراسات التي تناولت التنسيق ( لورش وولكر ، Lorsch & Walker ، ١٣٨٥هـ ، لورنس ولورش Lorsch & Lawrence ، ١٣٨٧هـ ، سكوت Scott ، ١٤٠٣هـ ) أشارت إلى أن أساليب التنسيق متعددة ومتنوعة كآتي :
- ١- تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات الإدارية لكل وحدة أهدافها الخاصة لتتجاوب مع حاجات البيئة المحيطة .
- ٢- أن عمية التباين في أهداف الوحدات يتطلب عملية دمج وتنسيق لتحقيق الأهداف العامة . وقد أشار إلى ذلك من قبل المنظرون الأوائل مثل فايول وماكس فيبر وهوك .
- ٣- أن عملية التنسيق تتم بواسطة هيكل تنظيمي وسلسلة من الإجراءات الإدارية .
- ٤- اللجان التنسيقية .
- ٥- فريق التنسيق .
- ٦- الأفراد المنسقين .
- ٧- نظام السيطرة الروتيني .
- ٨- نظام الجدولة .
- ٩- استخدام مصفوفة تجمع بين التنظيم الوظيفي والانتاجي .
- ١٠- اللوائح والبرامج .
- ١١- التفويض .
- ١٢- التنسيق على أساس الانتاج .
- ١٣- التنظيم التخصصي والذي يتم عن طريق تعيين المدير لمجموعة من المساعدين حيث يمثل كل مساعد جانب تخصص معين بالإضافة إلى بعض الخبراء والاستشاريين .

١٤- التنسيق الثنائي عن طريق :

- أ. الاتصال المباشر .
  - ب. العلاقات العامة .
  - ج. فريق العمل .
  - د. المصفوفة التنظيمية والتي تشتمل على خطوط رأسية وأخرى أفقية.
- وباستخدام تحليل الارتباط للجدول رقم (٦) اتضح أن أساليب التنسيق مرتبطة ببعضها البعض ولا يغني بعضها عن بعض وأن ارتباطها ببعضها قوي وذو دلالة إحصائية .
- وإذا كان التحليل العاملي أظهر ستة عوامل بدلاً من تسعة فقد يرجع إلى أن موضوع التنسيق لم يعطى حقه من البحث والدراسة والتقنين في الدراسات المعاصرة ولكثرة الأساليب التي يمكن استخدامها في عملية التنسيق .

## جدول رقم (٥)

## درجة التشبع بالعوامل

العامل السادس	العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	اسم المفردة
٠١٠ر	٠٤٨ر	١٢٩ر	٠٧٠ر	٠٠٢ر	* ٥٦٧ر	١- تخصيص إدارة مستقلة لكل مجال عمل
١٣٩ر	١٢١ر	١٧٩ر	٩٣ر	٠٠٩ر	* ٦٤٧ر	٢- تخصيص قسم مستقل لكل مجال عمل
١٣٧ر	١٥١ر	٠١٢ر	٠٤٦ر	١٤٢ر	* ٦٤٠ر	٣- تخصيص شخص معين لكل وظيفة
١٣٥ر	١٧٠ر	٠٠٠ر	٠٤٤ر	٠٧٢ر	* ٧٧٨ر	٤- تخصيص إدارة لكل فئة
٠٠٣ر	٢٨٨ر	٠٥٩ر	٠٠٨ر	٠٤١ر	* ٧١٧ر	٥- تخصيص قسم مستقل لشؤون كل فئة
٠٩٥ر	٢٥٠ر	١٢٠ر	٠٠٩ر	١٣٥ر	* ٤٠٢ر	٦- تخصيص شخص معين لشؤون كل فئة
٣٦٣ر	٢٦٨ر	٠١٢ر	٠٨٥ر	٠٩٠ر	٣٣٠ر	٧- استخدام المجالس الرسمية
٠٥٩ر	* ٦٨٩ر	٠٨٦ر	٠٨٣ر	٠٤١ر	١٠٤ر	٨- ايجاد مجالس تمثل مختلف مجالات العمل
٢٠٦ر	* ٧٢٥ر	١٢٢ر	١٢٣ر	٠٣٣ر	٠٩٦ر	٩- ايجاد لجان تمثل كل مجالات العمل
١٣٥ر	٣٤١ر	١٣٩ر	٢٦٧ر	٠٤٢ر	١٠٠ر	١٠- ايجاد هيئات استشارية
٢٧٢ر	* ٤٩١ر	٢٨٧ر	٠٣٩ر	٢٧٢ر	١٢٧ر	١١- استشارة الرؤساء
٠٤٨ر	٢٥٥ر	* ٤٥٩ر	٠٣٨ر	٠٦٣ر	٠٨٧ر	١٢- تخصيص شخص منسق
٣٨٧ر	٠٧٧ر	٣٠٧ر	٠٨٩ر	٠٢٥ر	١٨٠ر	١٣- تخصيص شخص مسؤول عن كل مجموعة من الموظفين
٤٢٠ر *	٠٦٨ر	١٤٨ر	٠٥٤ر	٠٥٢ر	١٤٠ر	١٤- تخصيص شخص لكل مجموعة من الطلاب
٤٧٢ر *	٠١١ر	٠٩١ر	٠٤٦ر	٠٩٣ر	٠٠٦ر	١٥- تخصيص شخص مسؤول عن كل جزء من العمل
٣٤٦ر	٠١٩ر	١٠٥ر	١٤٠ر	٣٥٩ر	٠٩٥ر	١٦- تمرير الأعمال عبر القنوات الرسمية من أسفل إلى أعلى
٢٦٧ر	٠٠٢ر	٣٦٩ر	٠٩٣ر	٣٣٦ر	٠٩٦ر	١٧- تمرير الأعمال عبر القنوات الرسمية أفقياً بين الأشخاص أو الوحدات أو الأقسام
٢١٢ر	٣٠٤ر	٢٨٣ر	١٣١	* ٤١٢ر	٠٥٩ر	١٨- الاستفادة من الاجتماعات غير الرسمية لعملية التنسيق
* درجة التشبع						



## جدول رقم (٦)

## ارتباط الأساليب

الاسلوب	اسلوب الوظيفي	اسلوب اللجان والهيئات	اسلوب الافراد	اسلوب التنظيمي	اسلوب التكنولوجيا والمعلومات	اسلوب الإجرائي	اسلوب التفويض	اسلوب الاتصال	اسلوب الجدولة
أسلوب الوظيفي	٣٨٥	٢٠٤٨	٢٣٨٤	١٦٨٦	٢٨١٨	٠٤٣٨	٣٩٣٦	١٠١٨	*
أسلوب اللجان والهيئات		٢٧٩١	٢٧٥٧	١٤٣٦	٣٠٦٦	١١٥٨	٢٧٢٧	٢٨٥٨	**
أسلوب الأفراد			٢٢١٩	٠٤٩٣	٣٣٦٠	٠٩٣٢	٢٦٣٩	١٤٠٢	*
أسلوب التنظيمي				١٧٢٥	٥٠٠٠	٢٦٢٩	٣٣٨٠	٢٥١٩	*
أسلوب التكنولوجيا والمعلومات					١٧٩١	٣١٠٢	٠٨٩٦	١٩٧٤	*
أسلوب الإجرائي						٣٣٢٤	٣٥٢٠	٢١١٠	*
أسلوب التفويض							٢٠٤٦	٠١٩١	*
أسلوب الاتصال								٢٠٠٩	**
أسلوب الجدولة									
								٠٠ دلالة أقل من ٠٠١	
								٠ دلالة أقل من ٠٥	

## إجابة السؤال الثاني :

ما درجة الاعتماد على كل أسلوب من أساليب التنسيق ؟

من خلال استخدام التحليل الوصفي وتحليل التكرارات للجدول رقم (٧) يظهر في هذه الدراسة أن الاعتماد على أساليب التنسيق في جامعة أم القرى يأتي حسب درجة استخدامها على الترتيب التنازلي التالي :

- ١- أسلوب التنسيق عن طريق الأفراد واحتل المرتبة الأولى بمتوسط (٤٤١) وهذا يؤيده الواقع حيث أن غالب الأعمال يقوم بها الأفراد حتى تلك الأعمال التي تستخدم فيها الآلة . فنجد أن العميد فرد وكذلك الوكيل ورئيس القسم ومدير الإدارة والسكرتير والمنسق .
- ٢- أسلوب التنسيق عن طريق الإتصال واحتل المرتبة الثانية بمتوسط (٤٣٦) ويرتبط هذا الأسلوب بسابقه حيث أن الموظف يقضي معظم وقت الدوام في إتصال بالهاتف أو الإتصال المباشر عن طريق المقابلة أو الإتصال الكتابي عن طريق الأوراق الرسمية .
- ٣- أسلوب التنسيق الإجرائي واحتل المرتبة الثالثة بمتوسط (٤٢٣) وهذا يعني أن العمل في الجامعة يخضع لقوانين ولوائح وضوابط فهناك أهداف عامة يجب الإلتزام بها وهناك لوائح منظمة للعمل وهناك صلاحيات يجب أن تحترم ويتقيد بها وهناك تعاميم ونشرات لإحاطة منسوبي الجامعة بما لهم وما عليهم .
- ٤- أسلوب التنسيق التنظيمي واحتل المرتبة الرابعة بمتوسطة (٤١٣) ويعني أن هناك بناء يساعد الأفراد على معرفة مواقعهم وسلطاتهم ومسؤولياتهم وأدوارهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم والقسم الذي يعمل بها أو الإدارة وبذلك تسهل مهمة التنسيق بين الوظائف والأفراد

إلا أن هناك قصور في عدم وجود توصيف ومنشورات في الجامعة  
للهيكل التنظيمي .

٥- أسلوب التنسيق عن طريق التفويض واحتل المرتبة الخامسة  
بمتوسط (٤٠٢ر) وهذا يعني أن هناك تفويض صلاحيات في الجامعة  
لتسهيل انجاز العمل وكذلك لتسهيل وزيادة فعالية خدمة جمهور  
الجامعة الداخلي والخارجي ( قرار تفويض الصلاحيات بجامعة  
أم القرى ١٤١٧هـ ) .

٦- أسلوب التنسيق الوظيفي واحتل المرتبة السادسة بمتوسط (٣٩٨ر) وهذا  
يعني أن للجامعة عمادات وأقسام وإدارات متخصصة لخدمة جمهور  
الجامعة وبداخلها موظفون يعملون من أجل خدمة جمهور الجامعة في  
كل شؤونه ( النشرة الاعلامية في جامعة أم القرى ١٤١٦هـ ) .

٧- أسلوب التنسيق عن طريق اللجان وقد احتل المرتبة السابعة  
بمتوسط (٣٩٣ر) وهذا يدل على أن الجامعة حريصة على اعطاء بعض  
الصلاحيات لعدد من الأشخاص ( اللجنة ) للتنسيق بين الوظائف  
المختلفة وكذلك المصالح المختلفة من خلال تبادل المعلومات عن  
البرامج والأهداف وتقرير ما ينبغي القيام به من أعمال أو العمل على  
تنفيذ تلك الأعمال بالفعل ويعتبر نظام اللجان من أرقى وأكمل مراحل  
التطور التنظيمي لأنه يحقق الأهداف التالية ( الصباب ، ١٤١٣هـ ،  
ص ١٤٥ - ١٤٦ ) :

- أ- التنسيق .
- ب. التوصل إلى أفكار ابداعية وحصص عدد كبير من البدائل .
- ج. تحسين منافذ الإتصال وإيصال الآراء المختلفة إلى وحدات  
التنظيم .



د. الحد من السلطة الضرورية في إتخاذ القرارات .

هـ. التعاون في تنفيذ القرارات التي يتم الاتفاق عليها .

٨- أسلوب الجدولة وقد احتل المرتبة الثامنة بمتوسط (٣٨٢) وهذا

أسلوب تخطيطي يبين حرص الجامعة على التخطيط لأعمالها من قبول وتسجيل ونتائج ومكافآت واسكان والأخذ في الإعتبار لأي مستجدات .

٩- أسلوب التنسيق التكنولوجي والمعلومات وقد احتل هذا الأسلوب

المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣٦٣) رغم أهميته القصوى حيث أن

مؤسسات اليوم تعتمد وبشكل كبير على التكنولوجيا في جميع أعمالها

إلا أن هذا الأسلوب لازال قاصراً حيث لازال يعتمد على تبادل

المعاملات من أقسام الجامعة على الأفراد في نقل المعاملات من قسم

إلى قسم ومن إدارة إلى إدارة مع أن عالم اليوم يزخر بالوسائل

التكنولوجية المتطورة مثل علم الرسائل التكنولوجية .

هذا ترتيب استخدام أساليب التنسيق كما يراها أفراد مجتمع الدراسة .

في حين أن دراسة القحطاني ، ١٤١٤هـ أظهرت أن ترتيب أساليب

التنسيق المستخدمة بين أجهزة الوحدات المحلية منطقة عسير على الترتيب

التنازلي التالي :

١- الاجتماعات الدورية واحتلت المرتبة الأولى .

٢- لجنة التنسيق واحتلت المرتبة الثانية .

٣- الاتصالات الثنائية واحتلت المرتبة الثالثة .

وهذا يدل على أن الاعتماد على أساليب التنسيق يختلف من مؤسسة

إلى أخرى . وقد يختلف في المؤسسة الواحدة أيضاً . وذلك من خلال ما

سنلاحظه في تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين أفراد العينة .

## جداول رقم (٧)

مستسل	الأسلوب	رقمه	ترتيب استخدام	المتوسط الحسابي
١	أسلوب التنسيق عن طريق الأفراد	٣	١	٤٤١
٢	أسلوب التنسيق عن طريق الاتصال	٨	٢	٤٣٦
٣	أسلوب التنسيق الاجرائي	٦	٣	٤٢٣
٤	أسلوب التنسيق التنظيمي	٤	٤	٤١٣
٥	أسلوب التنسيق عن طريق التفويض	٧	٥	٤٠٢
٦	أسلوب التنسيق الوظيفي	١	٦	٣٩٨
٧	أسلوب اللجان	٢	٧	٣٩٣
٨	أسلوب الجدولة	٩	٨	٣٨٢
٩	أسلوب التنسيق التكنولوجي والمعلومات	٥	٩	٣٦٣

ومن خلال استخدام التحليل الوصفي وتحليل التكرارات للجدول رقم (٨) يتضح أن درجة الاعتماد على كل فقرة في كل أسلوب يأتي من حيث درجة الاستخدام للفقرات الأربعين حسب الترتيب التنازلي التالي :

الاتصال الكتابي : بلغ المتوسط (٤٥٥٪) ويدل ذلك على أن أسلوب الاتصال الكتابي يستخدم بدرجة كبيرة جداً وذلك من خلال ما رآه أغلب أفراد العينة (١٢٠) (٥٨٥٪) ، ويرى الباحث أن أسلوب الاتصال الكتابي أو التعامل عن طريق الأوراق الرسمية أكثر الأساليب التنسيقية استخداماً ، وهذا أسلوب روتيني رغم أهميته في طبع كل معاملة بالطابع الرسمي وحفظ طريقة سيرها وتحديد مسؤولية متخذ القرار إلا أنها تؤدي غالباً إلى تأخير انجاز العمل وسأم المراجع .

تجديد إجراءات نظامية موحدة : بلغ المتوسط (٤٥٠٪) ، ويعني هذا أن استخدام هذا الأسلوب كبير جداً حيث يرى (١١٢) من أفراد العينة (٥٤٦٪) أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة جداً ، وهذا جيد لكي لا يترك الأمر للاجتهادات الشخصية فالقبول غالباً يتم بطريقة واحدة وكذلك التحويل بين الكليات والعمل اليومي غالباً يخضع للإجراءات التي وضعتها الجامعة في أنظمتها ولوائحها .

تخصيص إدارة مستقلة لكل مجال عمل : بلغ المتوسط الحسابي (٤٤٩٪) ، ويرى أغلب أفراد العينة (١١٤) (٥٥٦٪) أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة جداً ، وهذا تنظيم جيد حيث نجد أن هناك إدارة للقبول وإدارة للتسجيل وأخرى للتخرج وكليات علمية وأخرى مساندة .. إلخ. تخصيص شخص لكل مجموعة من الطلاب : بلغ المتوسط (٤٤٥٪) وهذا يدل على أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة جداً حيث يرى (١٠٤) (٥٠٧٪) من أفراد العينة أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة ، وهذا يعني أن الجامعة تحاول تنظيم طريقة سير الطلاب في دراستهم حيث يشرف المرشد الأكاديمي على مجموعة من الطلاب يلاحظ طريقة سيرهم في دراستهم ويوجههم إلى أفضل السبل وأقصرها للتخرج .

تعيين شخص مسؤول عن كل مجموعة من الموظفين : بلغ المتوسط (٤٤٤٪) وهذا يدل على أن الاعتماد على هذا الأسلوب كبير جداً حيث يرى أغلب أفراد العينة (١١٠) (٥٣٧٪) أن الاعتماد على هذا الأسلوب بدرجة كبيرة جداً حيث نجد العميد مسؤول عن منسوبي الكلية ورئيس القسم عن أعضاء القسم ومدير الإدارة عن موظفين الإدارة .

المحادثة عبر الهاتف : بلغ المتوسط (٤٤٤٪) ويدل ذلك على أن هناك اتصال مستمر عبر الأجهزة الالكترونية لتسهيل إنجاز العمل ومتابعته حيث يرى (١٠٠) من أفراد العينة (٤٨٨٪) أن هذا الأسلوب يستخدم

بدرجة كبيرة ويرى (٩٩) من أفراد العينة (٤٨٣٪) أنه يستخدم بدرجة كبيرة جداً ، وهذه الطريقة إذا استخدمت من أجل مصلحة العمل ستكون فعالة وسريعة في عملية التنسيق وانجاز الأعمال .

تخصيص شخص مسئول عن كل جزء من العمل : بلغ المتوسط (٤٤١٪) وهذا يدل على أن الاعتماد على هذا الأسلوب كبير جداً . فعندما نرجع لقرار تفويض الصلاحيات ١٤١٧هـ ومنشورات الجامعة نجد أن هناك تحديد واضح ودقيق للصلاحيات ولأصحابها فنجد وكلاء الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات وغير ذلك من المواطنين المختصين لأعمال معينة لكي يعلم المستفيد من الجامعة من إنجاز له عمله وهذا يسهل عليه طريقة مراجعته للجامعة إذا التزم كل فرد بدوره وراقب الله في عمله وحرص على أن يجده كل مراجع في أي وقت ( قرار تفويض الصلاحيات ١٤١٧هـ ، جامعة أم القرى في سطور نشرة إعلامية ١٤١٦هـ ) .

تطبيق لائحة موحدة : بلغ المتوسط (٤٣٨٪) ويدل هذا على أن هذا الأسلوب كبير الاستخدام حيث يرى (٩٩) من أفراد العينة (٤٨٣٪) أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة ويرى (٩٤) من أفراد العينة (٤٥٩٪) أنه يستخدم بدرجة كبيرة جداً . وهناك تلازم بين هذه الفقرة والفقرة رقم ٢ تحديد إجراءات نظامية موحدة وهذا جيد إذا لم يؤدي إلى تعرقل سير العمل .

تخصيص شخص منسق : وبلغ المتوسط (٤٣٦٪) وهذا يدل على أن الاعتماد على هذا الأسلوب كبير جداً حيث يرى (١٠١) (٤٩٣٪) من أفراد العينة أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة جداً . وهذا أسلوب جيد يحدد المسؤولية في شخص معين يكون معروف لدى قسمه أو كليته وكذلك للإدارات الأخرى ويتولى ترتيب وتنسيق الأعمال وبذلك يكون هناك اختصار للجهد والوقت وسير الأعمال بطريقة نظامية .

تمرير الأعمال من أعلى إلى أسفل وبالعكس : بلغ المتوسط (٤٣٢٪) وهذا يدل على أن التعامل عن طريق القنوات الرسمية واتباع التدرج في السلطة كثير الاستخدام حيث يرى أغلب أفراد العينة (١١١) (٥٤١٪) أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة . وهذا الأسلوب بيروقراطي ومعمول به في كل المؤسسات المعاصرة وهو أسلوب جيد يحدد مواقع التأثير وصنع القرار .

المقابلة الشخصية : بلغ المتوسط (٤٣١٪) ومن هذا يتضح وجود اتصال مباشر وجهاً لوجه إذا دعت الضرورة وأن الإتصال مستمر عندما يتعذر انجاز العمل عن طريق الأساليب الأخرى ، ويرى (١٠٢) من أفراد العينة (٤٩٨٪) أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة .

تخصيص قسم مستقل لكل مجال عمل : بلغ المتوسط الحسابي (٤٢٧٪) ، ويرى أغلب أفراد العينة (١٢٣) (٦٠٪) أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة . وهنا تلازم من حيث الهدف بين هذه الفقرة وفقرة تخصيص شخص مسؤول عن كل جزء من العمل .

تعميم القرارات : بلغ المتوسط (٤٢٣٪) وهذا يعني أن الجامعة حريصة على احاطة منسوبيها بالقرارات ويدل على أن هذا الأسلوب كثير الاستخدام حيث يرى (١١٤) (٥٥٦٪) من أفراد العينة أنه يستخدم بدرجة كبيرة .

استخدام المجالس الرسمية : بلغ المتوسط (٤٢٢) وهذا يدل على أن استخدام هذا الأسلوب بدرجة كبيرة جداً حيث نجد مجلس الجامعة ومجالس الكليات والأقسام واجتماع اللجان والهيئات بطريقة رسمية وذلك من أجل تدارس أوراق العمل واحاطة الأعضاء بالمرثيات والاطلاع على وجهات نظر بقية الأعضاء واتخاذ ما يلزم اتخاذه من اجراءات .

إعطاء صلاحيات لتيسير انجاز العمل : بلغ المتوسط (٤١٢٪) وهذا

يدل على أن أسلوب إعطاء صلاحيات لتيسير انجاز العمل كبير الاستخدام حيث يرى (١٣٤) (٦٥٤٪) أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة ويؤكد هذه الآراء قرار تفويض الصلاحيات لعام ١٤١٧ هـ .

إيجاد موظف اتصال : بلغ المتوسط (٤٢٠٪) ويدل ذلك على أن هذا الأسلوب يتسخدم بدرجة كبيرة كما يرى ذلك (١٤٠) من أفراد العينة (٦٨٣٪) ويرى الباحث أن الجامعة حريصة على وجود شخص لتسجيل المعاملات وتسهيل مراجعتها . وتوضيح طريقة سيرها وهذا أسلوب جيد في حفظ المعاملات وضمان وصولها بطريقة رسمية إلا أنه أحياناً يعرقل العمل ويؤدي إلى ضياع وقت المستفيد صاحب المعاملة .

تخصيص نماذج لكل مجال عمل : بلغ المتوسط (٤١٤٪) وهذا مؤشر على أن أسلوب تخصيص نماذج لكل مجال عمل لتسهيل انجاز العمل يستخدم بدرجة كبيرة ، كما يرى (١٢٣) (٦٠٪) من أفراد العينة .

تمرير الأعمال عبر القنوات الرسمية أفقياً بين الأشخاص أو الوحدات أو الأقسام : وبلغ المتوسط (٤١٢٪) وهذا يدل أيضاً على أن أسلوب التنسيق الأفقي كبير بين النظراء في المستوى الواحد حيث يرى أغلب أفراد العينة (١٢٤) (٦٠٥٪) أن استخدام هذا الأسلوب في التنسيق بدرجة كبيرة .

الالتزام بالأهداف العامة : بلغ المتوسط (٤١١٪) ويتضح من ذلك أن هذا الأسلوب كثير الاستخدام حيث يرى (١٠١) من أفراد العينة (٤٩٣٪) أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة . وهذا يعني أن أعمال الجامعة يجب أن تتم ضمن اطار أهداف الجامعة .

إيجاد وحدة اتصال : بلغ المتوسط (٤٠٩٪) ويدل ذلك على أن هذا أسلوب كثير الاستخدام حيث يرى أغلب أفراد العينة (١٤٤) (٧٠٢٪) أنه يستخدم بدرجة كبيرة وهذا يعني حرص الجامعة على تنظيم العمل وإيجاد إدارة أو ما يسمى بالاتصالات الإدارية لتنظيم تداول المعاملات وهناك تلازم

من حيث الهدف بين هذه الفقرة وفقرة ايجاد موظف اتصال وتأخذ نفس المميزات والعيوب ولكن يجب ونحن في عصر ثورة التكنولوجيا أن لا يقتصر علم هذه الوحدة على العمل الروتيني وخاصة في الجامعة بل يجب أن يتعداه إلى تفعيل عملية التنسيق عن طريق الاتصالات بكافة أنواعها .

تفويض الرؤساء لبعض مرؤوسيههم : بلغ المتوسط (٤٠.٥٪) ويدل ذلك على أن هذا الأسلوب كثير الاستخدام ، كما يرى (١٠٩) (٥٣.٢٪) من أفراد العينة أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة ، وقد وضع قرار تفويض الصلاحيات الصادر ١٤٠٧هـ الصلاحيات التي يمكن للرؤساء تفويضها لبعض مرؤوسيههم .

تفويض الرؤساء للقيام بأعمال بعضهم البعض : بلغ المتوسط (٤٠.٤٪) ويتضح من ذلك أن هذا الأسلوب كثير الاستخدام حيث يرى (١١٥) من أفراد العينة أنه يستخدم بدرجة كبيرة وهذا يبين حرص الجامعة على استمرار أداء العمل بصورة منظمة وعدم تعطل المعاملات أثناء أي ظرف لأي قائد .

تخصيص شخص معين لكل وظيفة : بلغ المتوسط (٤٠.٤٪) ، ويرى أغلب أفراد العينة (١٢٢) (٥٩.٥٪) أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة أيضاً ، وهذا يعني أن الجامعة تحرص على شغل كل الوظائف وعدم تحميل الموظفين أعباء وظيفية يجب أن يشغلها شخص معين .

استشارة الرؤساء : بلغ المتوسط (٤٠.٤٪) وهذا يدل على أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة جداً حيث يرى أغلب أفراد العينة (١٠٨) (٥٢.٧٪) أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة . وهذا واضح في أنظمة ولوائح الجامعة فهناك الهيئة الاستشارية وكذلك الواقع اليومي يؤيد هذا الأسلوب حيث نجد أن كثير من المرؤوسين يرجعون في أمور كثيرة إلى استشارة رؤوسائهم وقد يرجع هذا إلى عدم فهم بعض المرؤوسين لأعمالهم أو عدم اعطاء الرؤساء صلاحيات كافية لهم لممارسة أعمالهم ورغم أهمية

الاستشارة في بعض الأمور إلا أنها قد تكون أحياناً معوقة للعمل خصوصاً إذا كان هناك معاملات يجب انجازها بسرعة أو غياب الرئيس .

الاعلان بكل الوسائل الممكنة : بلغ المتوسط (٤٠٣٪) وهذا يعني أن استخدام الاعلان في عملية التنسيق بدرجة كبيرة حيث يرى (١٢٧) (٦٢٪) من أفراد العينة أنه يستخدم بدرجة كبيرة . وهذا ملاحظ في القبول - التسجيل عن طريق الصحف أو الاعلانات الحائطية .

تفويض منسوبي القسم لرئيس القسم : بلغ المتوسط (٣٩٥٪) ويدل ذلك على أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة وذلك من خلال ما يراه (٩٥) من أفراد العينة (٤٦٣٪) ويرى الباحث أن رئيس القسم هو المتحدث باسم القسم والمسؤول عن شؤونهم وتسهيل مهامهم لأداء أعمالهم باكبر قدر من الكفاءة حيث أن الرئيس يتولى دائماً المهام الإدارية لذا لا بد من تفويضه للتحدث باسمهم وتنسيق وتنظيم أعمالهم .

وضع أولويات زمنية لانجاز بعض الأعمال : بلغ المتوسط (٣٩٤٪) ويرى أغلب أفراد العينة (١٤١) (٦٨٦٪) أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة، ومن ذلك يرى الباحث أن الجامعة أعمالها متجددة وذلك يحتاج إلى وضع أولويات لإنجاز العمل مثل السنة المالية ووضع ميزانية الجامعة وعلان النتائج فإنه بالإمكان انجاز الأعمال التي لا تحتتمل التأخير وترك بعض الأعمال التي لا تؤثر على سير العمل إلى فترة قادمة .

ايجاد مجالس تمثل مختلف مجالات العمل ، بلغ المتوسط (٣٩٠٪) ومن هذا يرى الباحث أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة وذلك من خلال ما يراه أغلب أفراد العينة (١١٦) (٥٦٦٪) وهذا يعني أن هناك مجالس أو لجان تشكل من مختلف مجالات العمل مثل القبول ، التسجيل ، الاسكان ، التخرج ، المالية ، الخدمات لمناقشة موضوعات معينة تحددتها المجالس من أجل الوصول إلى نتائج ايجابية ولتحقيق أهداف الجامعة .



وضع خطة زمنية لانجاز العمل : بلغ المتوسط (٣٩٠٪) ويتضح من ذلك أن أسلوب وضع خطة لانجاز العمل كثير الاستخدام حيث يرى أغلب أفراد العينة (١١٩) (٥٨٪) أنه يستخدم بدرجة كبيرة . وهذا يعني أن الجامعة تمارس التخطيط لأعمالها وذلك من أجل انجازها بطريقة منظمة وفعالة وعدم ترك الأمور للظروف أو العشوائية وبذلك تتجنب الجامعة تراكم الأعمال أو تداخلها أو اعاقا بعضا بعض .

الاستفادة من الاجتماعات غير الرسمية لعملية التنسيق : بلغ المتوسط (٣٨٦٪) وهذا يدل على أن استخدام هذا الأسلوب كبير ويؤيد ذلك آراء (١٠٩) (٥٣٢٪) من أفراد العينة . وهذا يعني أن هناك تنسيق غير رسمي وهذا أسلوب جيد .

تخصيص إدارة لكل فئة : بلغ المتوسط (٣٨٥٪) ، وهذا ما يراه أغلب أفراد العينة (١١٥) (٥٦١٪) ، ونجد ذلك واضح من خلال وجود إدارة لشؤون أعضاء هيئة التدريس وعمادات مختلفة وإدارة لشؤون الطلاب وإدارة للخدمات وإدارة للبعثات الخارجية .. إلخ وهذا أسلوب تنسيقي جيد وذلك لتسهيل المراجعة لكل فئة إلا أن هذا الأسلوب ينقصه وجود أدلة ارشادية في العمادات والأقسام ولدى المستفيدين ( قرار تفويض الصلاحيات ١٤١٧هـ ) .

ايجاد هيئات استشارية : بلغ المتوسط (٣٧٠٪) وهذا يدل أيضاً على أن هذا الأسلوب كثير الاستخدام حيث يرى (١١٤) (٥٥٦٪) من أفراد العينة أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة ، ولكن الواقع يشهد بوجود هيئة واحدة هي الهيئة الاستشارية .

تحديد مواعيد لبداية انجاز بعض الأعمال : بلغ المتوسط (٣٧٣٪) ويتضح من ذلك أن هذا الأسلوب كبير الاستخدام حيث يرى أغلب أفراد العينة (١١٧) (٥٧١٪) أنه يستخدم بدرجة كبيرة ، ويرى الباحث أن

الجامعة تمارس هذا الأسلوب خلال القبول والتسجيل والامتحانات وبعض الاعمال الأخرى التي يتطلب انجازها تحديد فترة معينة ، وهنا تلازم وتوافق مع أسلوب وضع خطة زمنية لإنجاز العمل .

استخدام الحاسب الآلي في عملية التنسيق : بلغ المتوسط (٣٧٢٪) ويدل ذلك على أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة حيث يرى (١٠١) (٤٩٣٪) من افراد العينة . ولكن يجب تفعيل هذا الأسلوب أكثر من الوضع الحالي واقتصاره على القبول والتسجيل والنتائج بل يجب استخدامه أيضاً في الأعمال الإدارية وتنظيم القاعات واللقاءات وكذلك في مجال الإتصالات الإدارية .

ايجاد لجان تمثل كل مجالات العمل : بلغ المتوسط (٣٧٠٪) وهذا يدل على أن استخدام هذا الأسلوب بدرجة كبيرة حيث يرى (١٠٤) (٥٠٧٪) من أفراد العينة أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة . وترتبط هذه الفقرة مع فقرة ايجاد مجالس تمثل مختلف مجالات العمل .

تحديد مواعيد نهائية لانجاز بعض الأعمال : بلغ المتوسط (٣٧٠٪) حيث يرى أغلب أفراد العينة (١٢٢) (٥٩٥٪) أن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة . ويرى الباحث أن هذا الأسلوب يمارس في فترات معينة مثل القبول والتسجيل والامتحانات وعلان النتائج . وترتبط أيضاً هذه الفقرة مع فقرة تحديد مواعيد لبداية انجاز بعض الأعمال .

تخصيص قسم مستقل لشؤون كل فئة : بلغ المتوسط (٣٦٦٪) وذلك من خلال رأي (١٠٠) (٤٨٨٪) من أفراد العينة . ونجد في ( قرار تفويض الصلاحيات ١٤١٧هـ) تحديد واضح للإدارات والأقسام التي تخدم كل الفئات . أسلوب تخصيص شخص معين لشؤون كل فئة كثير الاستخدام : حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣٦٠٪) . ويرى ذلك (١٠٤) (٥٠٧٪) من أفراد العينة وترتبط هذه الفقرة بسابقتها .

إيجاد ارشيف موحد للمعلومات : بلغ المتوسط (٣٥٨٪) وهذا يدل على أن الجامعة لديها ارشيف للمعلومات عن كل ما يتعلق بها يُمكن أي موظف من الرجوع إليه عند الحاجة وأن هذا الأسلوب يستخدم بدرجة كبيرة كما يرى ذلك (١٠٠) (٤٨٨٪) من أفراد العينة .

إيجاد وحدة لجمع المعلومات : بلغ المتوسط (٣٥٠٪) ويدل ذلك على أن استخدام هذا الأسلوب متوسط حيث يرى (٩٣) (٥٤٤٪) أن إيجاد وحدة لجمع المعلومات متوسط الاستخدام إلى درجة كبيرة . ويشرف على هذه الفقرة وسابقتها الإدارة العامة للمعلومات والتخطيط والتطوير الجامعي . ولكن يلاحظ أن هناك قصور وفجوة بين منسوبي الجامعة وهذه الإدارة يقوم بتوفير الأدلة والهياكل التنظيمية بصورة كافية . كما أن الباحث واجه صعوبة في الحصول على معلومات مفصلة عن الجامعة من هذه الإدارة بحجة أن المعلومات لازالت في طور التنظيم والتنسيق والتوثيق .

## جدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لإستجابات أفراد  
مجتمع الدراسة عن أساليب التنسيق المستخدمة في جامعة أم القرى

المتوسط الحسابي	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا	ترتيب استخدامها	رقم الفقرة	الرأي درجة تستخدم الأساليب التالية في عملية التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الجامعة وخارجها
٤ر٥٥	١٢٠ %٥٨ر٥	٧٩ %٣٨ر٥	٥ %٢ر٤	١ %٠ر٥	صفر صفر%	١	٣٤	الاتصال الكتابي
٤ر٥٠	١١٢ %٥٤ر٦	٨٥ %٤١ر٥	٨ %٣ر٩	صفر صفر%	صفر صفر%	٢	٢٣	تحديد إجراءات نظامية موحدة
٤ر٤٩	١١٤ %٥٥ر٦	٨١ %٣٩ر٥	٩ %٤ر٤١	صفر صفر%	١ %٠ر٥	٣	١	تخصيص إدارة مستقلة لكل مجال عمل
٤ر٤٥	٩٧ %٤٧ر٣	١٠٤ %٥٠ر٧	٤ %٠ر٢	صفر صفر%	صفر صفر%	٤	١٤	تخصيص شخص مسؤول عن كل مجموعة من الطلاب
٤ر٤٤	١١٠ %٥٣ر٧	٧٩ %٣٨ر٥	١٣ %٦ر٣	٣ %١ر٥	صفر صفر%	٥	١٣	تعيين شخص مسؤول عن كل مجموعة من الموظفين
٤ر٤٤	٩٩ %٤٨ر٣	١٠٠ %٤٨ر٨	٥ %٢ر٤	صفر صفر%	١ %٠ر٥	٦	٣٢	المحادثة عبر الهاتف
٤ر٤١	٩٠ %٤٣ر٩	١١١ %٥٤ر١	٣ %١ر٥	١ %٠ر٥	صفر صفر%	٧	١٥	تخصيص شخص مسؤول عن كل جزء من العمل
٤ر٣٨	٩٤ %٤٥ر٩	٩٩ %٤٨ر٣	١٠ %٤ر٩	١ %٠ر٥	١ %٠ر٥	٨	٢٤	تطبيق لائحة موحدة
٤ر٣٦	١٠١ %٤٩ر٣	٨٦ %٤٢	١٢ %٥ر٩	٣ %١ر٥	٣ %١ر٥	٩	١٢	تخصيص شخص منسق
٤ر٣٢	٨١ %٣٩ر٥	١١١ %٥٤	١٢ %٥ر٩	صفر صفر%	١ %٠ر٥	١٠	١٦	تمرير الأعمال عبر القنوات الرسمية من أعلى إلى أسفل والعكس
٤ر٣١	٤٨ %٤١	١٠٢ %٤٩ر٨	١٨ %٨ر٨	١ %٠ر٥	صفر صفر%	١١	٣٣	المقابلة الشخصية
٤ر٢٧	٦٩ %٣٣ر٧	١٢٣ %٦٠	١٣ %٦ر٣	صفر صفر%	صفر صفر%	١٢	٢	تخصيص قسم مستقل لكل مجال عمل
٤٤ر٢٣	٧٠ %٣٤	١١٤ %٥٥ر٦	٢٠ %٩ر٨	١ %٠ر٥	صفر صفر%	١٣	٢٧	تعميم القرارات
٤٤ر٢٢	٧٩ %٣٨ر٥	٩٦ %٤٧	٢٩ %١٤	صفر صفر%	١ %٠ر٥	١٤	٧	إستخدام المجالس الرسمية

## تابع جدول رقم (٨)

المتوسط الحسابي	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا	ترتيب استخدامها	رقم الفقرة	إلى أي درجة تستخدم الأساليب التالية في عملية التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الجامعة وخارجها
٤٢١	٥٧ %٢٨	١٣٤ %٦٥	١٤ %٧	صفر صفر%	صفر صفر%	١٥	٢٦	إعطاء صلاحيات لتسهيل انجاز العمل
٤٢٠	٥٥ %٢٧	١٤٠ %٦٨	٨ %٤	١ %٥	١ %٥	١٦	٣٥	إيجاد موظف اتصال
٤١٤	٥٨ %٢٨	١٣٣ %٦٠	٢١ %١٠	٢ %١	١ %٥	١٧	٢٥	تخصيص نماذج لكل مجال عمل
٤١٢	٥٥ %٢٧	١٢٤ %٦٠	٢٢ %١١	٤ %٢	صفر صفر%	١٨	١٧	تمرير الأعمال عبر القنوات الرسمية أفقياً
٤١١	٦٦ %٣٢	١٠١ %٤٩	٣٤ %١٧	٣ %١	١ %٥	١٩	٢٢	الإلتزام بالأهداف العامة
٤٠٩	٤١ %٢٠	١٤٤ %٧٠	١٨ %٩	٢ %١	صفر صفر%	٢٠	٣٦	إيجاد وحدة اتصال
٤٠٥	٥٨ %٢٨	١٠٩ %٥٣	٣٣ %١٦	٢ %١	٣ %٥	٢١	٣٠	تفويض الرؤساء لبعض مرؤسيهم
٤٠٤	٥٣ %٢٦	١١٥ %٥٦	٣٢ %١٦	٤ %٢	١ %٥	٢٢	٢٩	تفويض الرؤساء للقيام بأعمال بعضهم البعض
٤٠٤	٥٠ %٢٤	١٢٢ %٥٩	٢٨ %١٤	٢ %١	٣ %٥	٢٣	٣	تخصيص شخص معين لكل وظيفة
٤٠٤	٥٧ %٢٨	١٠٨ %٥٣	٣٤ %١٧	٤ %١	٢ %١	٢٤	١١	إستشارة الرؤساء
٤٠٣	٤٦ %٢٢	١٢٧ %٦٢	٢٧ %١٣	٣ %١	٢ %١	٢٥	٢٨	الإعلان بكل الوسائل الممكنة

## تابع جدول رقم (٨)

رقم الفقرة	ترتيب استخدامها	بدرجة ضعيفة جدا	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	المتوسط الحسابي	إلى أي درجة تستخدم الأساليب التالية في عملية التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الجامعة وخارجها
٣١	٢٦	٤٪	٥٪	٤٤٪	٩٥٪	٥٧٪	٣٩٥	تفويض منسوبي القسم لرئيس القسم
٣٨	٢٧	صفر٪	٣٪	٣٣٪	١٤١٪	٢٨٪	٣٩٤	وضع أولويات زمنية لانجاز بعض الأعمال
٨	٢٨	صفر٪	٧٪	٤٤٪	١١٦٪	٣٨٪	٣٩٠	إيجاد مجال تمثل مختلف مجالات العمل
٤٠	٢٩	صفر٪	٧٪	٤٢٪	١١٩٪	٣٧٪	٣٩٠	وضع خطة زمنية لانجاز العمل
١٨	٣٠	١٪	٧٪	٤٧٪	١٠٩٪	٤٠٪	٣٨٦	الإستفادة من الاجتماعات غير الرسمية لعملية التنسيق
٤	٣١	١٪	٢٪	٥٥٪	١١٥٪	٣٢٪	٣٨٥	تخصيص إدارة لكل فئة
١٠	٣٢	صفر٪	٧٪	٥٤٪	١١٤٪	٣٠٪	٣٨١	إيجاد هيئات استشارية
٣٧	٣٣	صفر٪	٤٪	٦٥٪	١١٧٪	١٩٪	٣٧٣	تحديد مواعيد لبداية انجاز بعض الأعمال
٢٠	٣٤	١٪	٤٪	٧٢٪	١٠١٪	٢٧٪	٣٧٢	إستخدام الحاسب الآلي في عملية التنسيق
٩	٣٥	١٪	٦٪	٧٠٪	١٠٤٪	٢٤٪	٣٧٠	إيجاد لجان تمثل كل مجالات العمل
٣٩	٣٦	صفر٪	٥٪	٦٤٪	١٢٢٪	١٤٪	٣٧٠	تحديد مواعيد نهائية لانجاز بعض الأعمال
٥	٣٧	١٪	٦٪	٧٦٪	١٠٠٪	٢٢٪	٣٦٦	تخصيص قسم مسقتل لشؤون كل فئة
٦	٣٨	صفر٪	١١٪	٧٥٪	١٠٤٪	١٥٪	٣٦٠	تخصيص شخص معين لشؤون كل فئة
١٩	٣٩	١٪	١١٪	٧٧٪	١٠٠٪	١٦٪	٣٥٨	إيجاد أرسيف موحد للمعلومات
٢١	٤٠	١٪	١٠٪	٩٣٪	٨٧٪	١٤٪	٣٥٠	إيجاد وحدة لجمع المعلومات

## اجابة السؤال الثالث :

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة بحسب المؤهل في الاعتماد على أساليب التنسيق ؟

من خلال استخدام تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة، بحسب المؤهل في الاعتماد على أسلوب التنسيق الوظيفي، يتضح من نتائج الجدول رقم ( ٩ أ ) : أنه لا يوجد فروق بين أفراد العينة، حيث كانت قيمة ف (٤٠٢) عند مستوى دلالة أكبر من (٠٥) ر )

وفي الاعتماد على أسلوب اللجان والهيئات، جدول رقم ( ٩ ب ) يتضح : وجود فروق بين أفراد العينة. حيث كانت قيمة ف (٣٣٥٠) عند مستوى دلالة (٠٢) ر. وكانت الفروق لصالح المجموعة الرابعة . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق عن طريق الأفراد، يتضح من نتائج جدول رقم (٩ ج) : أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين أفراد العينة. حيث كانت قيمة ف (٤٠٣) عند مستوى دلالة أكبر من (٠٥) ر ، وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق التنظيمي، يتضح من نتائج جدول رقم (٩ د) : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة. حيث كانت قيمة ف (٨٥٢١) ، عند مستوى دلالة (٠٠) ر. وكانت الفروق لصالح المجموعة الرابعة ( القسم المساند ) . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق التكنولوجي والمعلومات يتضح من نتائج جدول رقم ( ٩ هـ ) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حيث كانت قيمة ف ١٧٤٠ عند مستوى دلالة أكبر من (٠٥) ر.

وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق الإجرائي يتضح من نتائج جدول رقم (٩و) : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة، حيث كانت قيمة ف (١٠٩١٣) عند مستوى دلالة (٠٠) ر. وكانت الفروق لصالح المجموعة الرابعة ( القسم المساند ) . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق عن طريق التفويض يتضح من نتائج جدول رقم ( ٩ ز ) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حيث كانت قيمة ف ١٤٨٧ . عند مستوى دلالة

أكبر من (٠.٥٪) . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق عن طريق الاتصال يتضح من نتائج جدول رقم ( ٩ ح ) : أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة. حيث كانت قيمة ف (١٨٤٩) عند مستوى دلالة أكبر من (٠.٥) . وفي الاعتماد على أسلوب الجدولة ، يتضح من نتائج جدول رقم ( ٩ ط ) : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حيث كانت قيمة ف (٨٦٧٣) عند مستوى دلالة (٠.٥) . وكانت الفروق لصالح المجموعة الرابعة أيضاً ( القسم المساند ) .

### جدول رقم ( ٩ أ )

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في

الاعتماد على أسلوب التنسيق الوظيفي بحسب المؤهل

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣	١٠٥٤٤٨	٣٥١٤٩	٤٠٢	غير دالة
داخل المجموعات	٢٠١	١٧٥٦٤٧	٨٧٣٨٧		
المجموع	٢٠٤	١٧٦٧٥١			

### جدول رقم ( ٩ ب )

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الاعتماد على

أسلوب اللجان والهيئات بحسب المؤهل

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣	٥٧٥٠	١٩١٦٩٥	٣٣٥٠	٠.٢
داخل المجموعات	٢٠١	١١٥٠١٢	٥٧٢٢٠		
المجموع	٢٠٤	١٢٠٧٦٣			



جدول رقم (٩ ج)  
تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد الحينة  
في الإعتماذ على أسلوب الأفراد بحسب المؤهل

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣	٣٤٠٠٧	١١٣٣٦	٠٤٠٣	غير دالة
داخل المجموعات	٢٠١	٥٦٥٧٢٧	٢٨١٤٦		
المجموع	٢٠٤	٥٦٩١٢٨٤			

جدول رقم (٩ د)

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد الحينة في الإعتماذ على  
الأسلوب التنظيمي بحسب المؤهل

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣	٥٥٠٦٤٩	١٨٣٥٤٩	٨٥٢١	٠٠٠
داخل المجموعات	٢٠١	٤٣٢٩٥٢١	٢١٥٤٠		
المجموع	٢٠٤	٤٨٨٠١٦٨			

جدول رقم (٩ هـ)

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد الحينة في الإعتماذ على  
أسلوب التكنولوجيا والمعلومات بحسب المؤهل

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣	١٥١٢٩٣	٥٠٤٣١	١٧٤٠	غير دالة
داخل المجموعات	٢٠١	٥٨٢٤٥٠٦	٢٨٩٧٨		
المجموع	٢٠٤	٥٩٧٥٧٩٨			

جدول رقم (٩ و)

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد الحينة في الإعتماذ على الأسلوب  
الإجرائي بحسب المؤهل

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣	٢١٠٠٧٥٥	٧٠٠٢٥٢	١٠٩١٣	٠٠٠
داخل المجموعات	٢٠١	١٢٨٩٧٦٧٣	٦٤١٦٨		
المجموع	٢٠٤	١٤٩٩٨٤٢٨			

## جدول رقم ( ٩ ز )

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الاعتماد على أسلوب التفويض بحسب المؤهل

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣	١٥٩٣٦٩	٥٣١٢٣	١٫٤٨٧	غير دالة
داخل المجموعات	٢٠١	٧١٨٢٣٥٦	٣٥٧٣٣		
المجموع	٢٠٤	٧٣٤١٧٢٤			

## جدول رقم ( ٩ ح )

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الاعتماد على أسلوب الإتصال بحسب المؤهل

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣	١٨١٢٧٠	٦٠٤٢٣	١٫٨٤٩	غير دالة
داخل المجموعات	٢٠١	٦٥٦٩١٦٥	٣٢٦٨٢		
المجموع	٢٠٤	٦٧٥٠٤٣٥			

## جدول رقم ( ٩ ط )

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الاعتماد على أسلوب الجدولة بحسب المؤهل

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣	١٠٤٣٨٩٧	٣٤٧٩٦٥	٨٫٦٧٣	٠٫٠٠٠
داخل المجموعات	٢٠١	٨٠٦٤٤٧٩	٤٠١٢٢		
المجموع	٢٠٤	٩١٠٨٣٧٤			

## تابع إجابة السؤال الثالث :

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع

الدراسة بحسب التخصص في الاعتماد على أساليب التنسيق ؟

من خلال استخدام تحليل التباين، لدراسة الفروق بين أفراد العينة، بحسب التخصص -في- الاعتماد على أسلوب التنسيق الوظيفي، يتضح من نتائج الجدول رقم ( ١٠ أ ) : أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة، حيث كانت قيمة ف (٨٥٨) عند مستوى دلالة أكبر من (٠.٥) . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق عن طريق اللجان والهيئات يتضح من نتائج جدول رقم ( ١٠ ب ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة. حيث بلغت قيمة ف (١٣٩٢) عند مستوى دلالة أكبر من (٠.٥) . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق عن طريق الأفراد يتضح من نتائج جدول رقم ( ١٠ ج ) : أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حيث بلغت قيمة ف (٧١٧) عند مستوى دلالة أكبر من (٠.٥) . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق التنظيمي يتضح من نتائج جدول رقم ( ١٠ د ) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة. حيث كانت قيمة ف (٨٢٠) عند مستوى دلالة أكبر من (٠.٥) . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق التكنولوجي . والمعلومات يتضح من خلال نتائج جدول رقم ( ١٠ هـ ) : أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة. حيث كانت قيمة ف (١٤٥٣) وعند مستوى دلالة أكبر من (٠.٥) . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق الاجرائي يتضح من نتائج جدول رقم ( ١٠ و ) : أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة. حيث كانت قيمة ف (١٣٢٥) عند مستوى دلالة أكبر من (٠.٥) . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق عن طريق التفويض يتضح من نتائج جدول رقم ( ١٠ ز ) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة. حيث كانت قيمة ف (١٦٣١) . عند مستوى دلالة أكبر من (٠.٥) . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق عن طريق الاتصال يتضح من نتائج جدول رقم ( ١٠ ح ) : أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة. حيث كانت قيمة ف (١٣٣٦) عند مستوى دلالة أكبر من (٠.٥) .

وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق عن طريق الجدولة يتضح من نتائج جدول رقم ( ١٠ ط ): أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة: حيث بلغت قيمة ف (٢١٠٧) عند مستوى دلالة (٠,٢).

### جدول رقم ( ١٠ أ )

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الاعتماد على أسلوب التنسيق الوظيفي بحسب التخصص

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٠	٧٤٨٢٦٧	٧٤٨٢٦٧	٠,٨٥٨	غير دالة
داخل المجموعات	١٩٤	١٦٩٢,٢١٤٧	٨٧٢٢٨		
المجموع	٢٠٤	١٧٦٧,٠٤١٣			

### جدول رقم ( ١٠ ب )

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الاعتماد على أسلوب اللجان والهيئات بحسب التخصص

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٠	٨٠٨٦٠٨	٨٠٨٦٠٨	١,٣٩٢	غير دالة
داخل المجموعات	١٩٤	١١٢٦,٧٨٣٤	٥٨٠٨٢		
المجموع	٢٠٤	١٢٠٧,٦٤٤٠			

### جدول رقم ( ١٠ ج )

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الاعتماد على أسلوب الأفراد بحسب التخصص

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٠	٢٠,٢٨٥٣	٢,٠٢٨٥	٠,٧١٧	غير دالة
داخل المجموعات	١٩٤	٥٤٨,٨٣٨٧	٢,٨٢٩١		
المجموع	٢٠٤	٥٦٩,١٢٣٨			

## جدول رقم (١٠ د)

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الإعتماد على أسلوب التنسيق التنظيمي بحسب التخصص

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٠	١٩٧٩٦٧	١٩٧٩٧	٠٫٨٢٠	غير دالة
داخل المجموعات	١٩٤	٤٦٨٠٢٢١٥	٢٤١٣٥		
المجموع	٢٠٤	٤٨٨٠١٨١			

## جدول رقم (١٠ هـ)

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الإعتماد على أسلوب التنسيق التكنولوجي والمعلومات بحسب التخصص

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٠	٤١٦٤٧٤	٤١٦٤٧	١٫٤٥٣	غير دالة
داخل المجموعات	١٩٤	٥٥٥٩٣٢٧	٢٨٦٥٦		
المجموع	٢٠٤	٥٩٧٥٨٠١			

## جدول رقم (١٠ و)

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الإعتماد على الأسلوب الإجرائي بحسب التخصص

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٠	٩٥٨٨٨٣	٩٥٨٨٨	١٫٣٢٥	غير دالة
داخل المجموعات	١٩٤	١٤٠٣٩٥٥١	٧٢٣٦٩		
المجموع	٢٠٤	١٤٩٩٨٤٣٣			

## جدول رقم (١٠ ز)

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الاعتماد على أسلوب التفويض بحسب التخصص

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٠	٢٣,١٢١٣	٢,٣١٢١	٠,٦٣١	غير دالة
داخل المجموعات	١٩٤	٧١١,٠٥٠٢	٣,٦٦٥٢		
المجموع	٢٠٤	٧٣٤,١٧١٤			

## جدول رقم (١٠ ح)

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الاعتماد على أسلوب الإتصال بحسب التخصص

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٠	٤٣,٥٠٠٠	٤,٣٥٠٠	١,٣٣٦	غير دالة
داخل المجموعات	١٩٤	٦٣١,٥٢٠٦	٣,٢٥٥٣		
المجموع	٢٠٤	٦٧٥,٠٢٠٥			

## جدول رقم (١٠ ط)

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الاعتماد على أسلوب الجدولة بحسب التخصص

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٠	٨٩,٢٢٣٧	٨,٩٢٢٤	٢,١٠٧	٠,٠٢
داخل المجموعات	١٩٤	٨٢١,٦١٩٣	٤,٢٣٥٢		
المجموع	٢٠٤	٩١٠,٨٤٢٨			

## تابع إجابة السؤال الثالث :

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع

الدراسة بحسب مجال العمل في الاعتماد على أساليب التنسيق ؟

من خلال استخدام تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة بحسب مجال العمل - في - الاعتماد على أسلوب التنسيق الوظيفي يتضح من الجدول رقم ( ١١ أ ) : أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة، حيث كانت قيمة ف ٢٣٦٢ عند مستوى دلالة (٠.٠٤) . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق عن طريق اللجان والهيئات جدول رقم (١١ب) : يتضح من نتائجه : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة. حيث كانت قيمة ف (١٦٧ر١) عند مستوى دلالة إحصائية أكبر من (٠.٠٥) وفي الإعتماد على أسلوب التنسيق عن طريق الأفراد يتضح من جدول رقم (١١ج) : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة. حيث بلغت قيمة ف (٢٤٦٠ر٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٣) . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق التنظيمي يتضح من نتائج الجدول رقم ( ١١ د ) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة. حيث كانت قيمة ف (٥٣٢ر٠) عند مستوى دلالة أكبر من (٠.٠٥) . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق التكنولوجي والمعلومات يتضح من نتائج الجدول رقم ( ١١ هـ ) : أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة. حيث كانت قيمة ف (٢٨٥ر١) عند مستوى دلالة أكبر من (٠.٠٥) . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق الإجرائي يتضح من نتائج الجدول رقم (١١ و) : أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حيث كانت قيمة ف (٤٧٤ر٠) عند مستوى دلالة أكبر من (٠.٠٥) . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق عن طريق التفويض يتضح من نتائج الجدول رقم ( ١١ ز ) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة. حيث بلغت قيمة ف (٨١٨ر٠) عند

مستوى دلالة أكبر من (٠.٠٥) . وفي الاعتماد على أسلوب التنسيق عن طريق الاتصال يتضح من نتائج الجدول رقم (١١ح) : أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة. حيث بلغت قيمة ف (١٣٢١) عند مستوى دلالة أكبر من (٠.٠٥) . وفي الاعتماد على أسلوب الجدولة في عملية التنسيق يتضح من نتائج الجدول رقم ( ١١ ط ) : وجود فروق ذات دلالة تحسائية بين أفراد العينة حيث بلغت قيمة ف (٢٥٨٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٢) .

### جدول رقم ( ١١ أ )

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الاعتماد على الأسلوب الوظيفي بحسب مجال العمل

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	D. F.			F	
بين المجموعات	٥	٩٩٠١٢٢	١٩٨٠٢٤	٢٣٦٢	٠.٠٤
داخل المجموعات	١٩٩	١٦٦٨٠٣٦١	٨٣٨٢١		
المجموع	٢٠٤	١٧٦٧٠٤٨١			

### جدول رقم ( ١١ ب )

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الاعتماد على أسلوب اللجاؤ والهيئات بحسب مجال العمل

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	D. F.			F	
بين المجموعات	٥	٣٤٤٣٢٧	٦٨٨٦٥	١١٦٧	غير دالة
داخل المجموعات	١٩٩	١١٧٣١٩٤٥	٥٨٩٥٤		
المجموع	٢٠٤	١٢٠٧٦٢٧٠			



## جدول رقم (١١ ج)

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الاعتماد على أسلوب الأفراد بحسب مجال العمل

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥	٣٣١٣١٣	٦٦٢٦٢٦	٢٤٦٠	٠.٠٣
داخل المجموعات	١٩٩	٥٣٦٠٠٧١	٢٦٩٣٥		
المجموع	٢٠٤	٥٦٩١٣٨٤			

## جدول رقم (١١ د)

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الاعتماد على الأسلوب التنظيمي بحسب مجال العمل

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥	٦٤٣٤٩	١٢٨٧٠	٠.٥٣٢	غير دالة
داخل المجموعات	١٩٩	٤٨١٥٨٢٧	٢٤٢٠٠		
المجموع	٢٠٤	٤٨٨٠١٧٦			

## جدول رقم (١١ هـ)

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد العينة في الاعتماد على أسلوب التكنولوجيا والمعلومات بحسب مجال العمل

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥	١٨٦٨٦٥	٣٧٣٧٣	١٢٨٥	غير دالة
داخل المجموعات	١٩٩	٥٧٨٨٩٣٨	٢٩٠٩٠		
المجموع	٢٠٤	٥٩٧٥٨٠١			

## جدول رقم ( ١١ ) و

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد الهيئة في الاعتماد على الأسلوب الإجرائي بحسب مجال العمل

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥	١٧,٦٥٥٣	٣,٥٣١١	٠,٤٧٤	غير دالة
داخل المجموعات	١٩٩	١٤٨٢,١٦٦٤	٧,٤٤٨١		
المجموع	٢٠٤	١٤٩٩,٨٢١٥			

## جدول رقم ( ١١ ) ز

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد الهيئة في الاعتماد على أسلوب التفويض بحسب مجال العمل

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥	١٤,٧٩٢٤	٢,٩٥٨٥	٠,٨١٨	غير دالة
داخل المجموعات	١٩٩	٧١٩,٣٧٩٥	٣,٦١٥٠		
المجموع	٢٠٤	٧٣٤,١٧١٦			

## جدول رقم ( ١١ ) ح

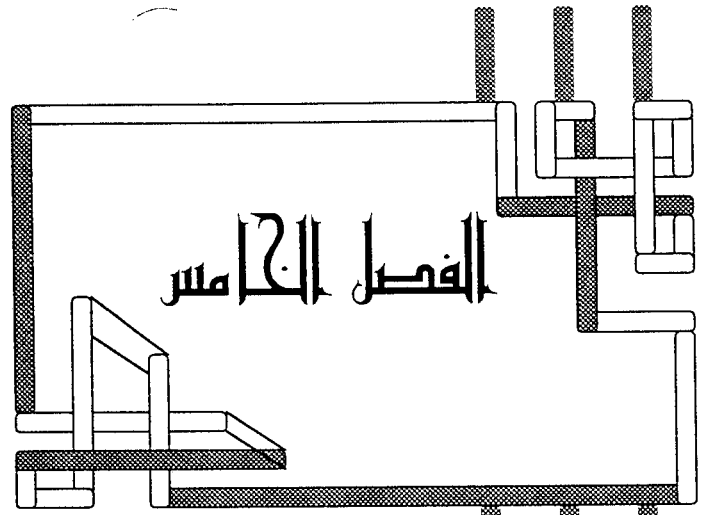
تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد الهيئة في الاعتماد على أسلوب الإتصال بحسب مجال العمل

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥	١٩,٩٦٨٤	٣,٩٩٣٧	١,٢١٣	غير دالة
داخل المجموعات	١٩٩	٦٥٥,٠٧٥٢	٣,٢٩١٨		
المجموع	٢٠٤	٦٧٥,٠٤٣٥			

## جدول رقم ( ١١ ) ط

تحليل التباين لدراسة الفروق بين أفراد الهيئة في الاعتماد على أسلوب التفويض بحسب مجال العمل

مصدر التباين	درجة الحرية D. F.	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥	٥٥,٥٨٤٣	١١,١١٦٩	٢,٥٨٧	٠,٢
داخل المجموعات	١٩٩	٨٥٥,٢٦٢٥	٤,٢٩٧٨		
المجموع	٢٠٤	٩١٠,٨٤٦٧			



## نتائج الدراسة والتوصيات

- ملخص أهم النتائج
- توصيات الدراسة
- المقترحات
- المراجع
- الملاحق

## ملخص أهم النتائج

- في ضوء ما قام الباحث في الفصل السابق من عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها أمكن تلخيص أهم النتائج على النحو التالي :
- ١- إن جامعة أم القرى تستخدم أساليب متعددة في عملية التنسيق .
  - ٢- إن جميع أساليب التنسيق تستخدم بدرجة كبيرة .
  - ٣- إن أساليب التنسيق تتنوع وتختلف باختلاف الإدارات والأقسام والعلاقات الإدارية .
  - ٤- إن أساليب التنسيق ترتبط ببعضها البعض ارتباطاً ذو دلالة احصائية.
  - ٥- إن التحليل العاملي أظهر ستة أساليب بدلاً من تسعة .
  - ٦- إن جميع أساليب التنسيق مهمة وضرورية لنجاح العمل الإداري .
  - ٧- إن الأسلوب الروتيني يغلب على بقية أساليب التنسيق في جامعة أم القرى حيث احتلت فقرة الاتصال الكتابي في أسلوب الاتصال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤٥٥ر٤
  - ٨- إن الأسلوب التنسيق عن طريق الأفراد بكل فقراته أكثر الأساليب استخداماً حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط ٤١ر٤
  - ٩- إن هناك ضعف في الاعتماد على التكنولوجيا في عملية التنسيق حيث أتى هذا الأسلوب في آخر الأساليب .
  - ١٠- إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة في الاعتماد على بعض أساليب التنسيق .

## التوصيات

في ضوء النتائج التي تمخضت عنها هذه الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها الرامية إلى معرفة أساليب التنسيق المتبعة في جامعة أم القرى، ودرجة الاعتماد على كل أسلوب فإن الباحث يورد بعض التوصيات التي يأمل؛ أن تسهم في زيادة الإهتمام بعملية التنسيق في جامعة أم القرى، لتحقيق أهدافها العامة والخاصة، ولتكون مثلاً يُحتذى به في التنظيم والإدارة، ومناراً يهتدى به في العلم والمعرفة .

ومن هذه التوصيات :

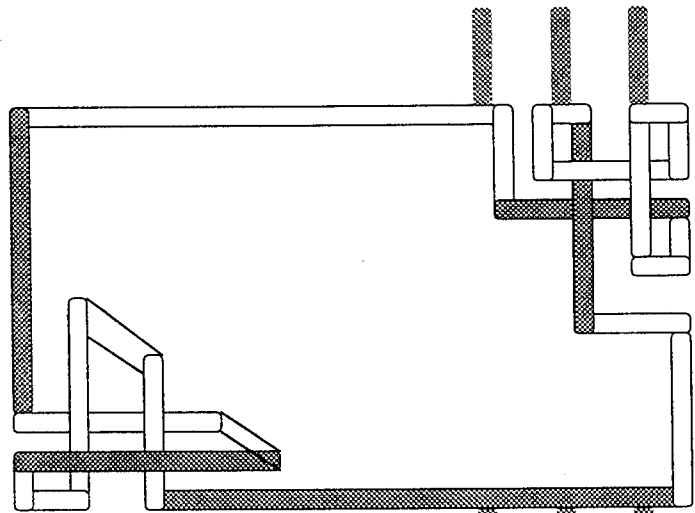
- ١- بما أن الجامعة وجدت من أجل خدمة جمهورها المستهدف ولأن التنسيق من أجل تحقيق الأهداف فإنه يلزم عمل دراسات مشابهة ولكن بسؤال المستفيدين من التنسيق الجامعي مثل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، الطلاب وعينة من مراجعي الجامعة كأولياء الأمور وبعض الجهات التي تتعامل مع الجامعة حتى تظهر حقيقة التنسيق ومدى فاعليتها .
- ٢- الاستمرار في الاهتمام بعملية التنسيق، لما لهذه الوظيفة من أهمية في مهنة الإدارة لأن هذه الوظيفة دائمة، ومستمرة، وتدخل في صلب كل العمليات الإدارية وبدونها لا تتحقق الأهداف، ولا تتكامل الجهود، وتعم الفوضى الإدارية، ويحدث التعارض، والازدواجية، في تنفيذ المهام، ويتجاوز كل موظف دوره أو يقصر فيه وقد تتعرض المؤسسة إلى خطر الانهيار .
- ٣- بما أن جامعة أم القرى إحدى المؤسسات المعاصرة ذات الحساسية الإدارية الخاصة لما يعول عليها في تطوير المجتمع وإعداد قواه البشرية، وتنميتها وتطوير المعرفة الانسانية لتلبية احتياجات التنمية في المجتمع السعودي، فإنه يقترح إعادة النظر في أساليب التنسيق

الحالية، والاطلاع على الأساليب التنسيقية الحديثة التي تثبت جدواها مثل الرسائل التكنولوجية وإضافة ما يناسب مجتمعنا وبيئتنا السعودية .

- ٤- الاهتمام بالوسائل التكنولوجية، وتوظيفها توظيفاً فعالاً في عملية التنسيق، وذلك لأهميتها في هذا العصر، ولما أظهرت نتائج الدراسة من ضعف في الاعتماد على أسلوب التكنولوجيا والمعلومات حيث أن هذا الأسلوب وفقراته كانت آخر الأساليب في درجة الاعتماد عليها .
- ٥- انشاء إدارة مستقلة للتنسيق تعمل جنباً إلى جنب مع الهيئة الاستشارية، وينبثق عنها لجان تنسيقية، ويكون لها ممثلون في كل عمادة وكل إدارة من إدارات الجامعة .
- ٦- الاهتمام بالإدارة العامة للمعلومات وذلك بتوفير الإمكانيات اللازمة لها، لإنشاء نظام للمعلومات يسهل الرجوع إليه، ويقدم المعلومات لمن يحتاجها وتعريف منسوبي الجامعة بأهدافها، ودورها، لأن نتائج الدراسة تشير إلى أن هناك فجوة بين الإدارة العامة للمعلومات ومنسوبي الجامعة حيث أتت الفقرات الخاصة بالاعتماد على المعلومات في عملية التنسيق في آخر المراتب .
- ٧- عقد دورات تدريبية لموظفي السكرتارية حيث توصلت الدراسة إلى إن مؤهلات ٦٥ من أصل ٨٦ منهم أقل من جامعة وهذا يؤثر على عملية التنسيق وفهم أبعادها، وأهميتها، خصوصاً؛ إذا علمنا أن أغلب الأعمال الإدارية الروتينية يقوم بها السكرتير .. وحيث أن بُعد الأفراد احتل المرتبة الأولى في أساليب التنسيق، كما أظهرت الدراسة أن أغلب الفروق الإحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة كانت بحسب المؤهل .

## الدراسات المقترحة

- ١- إجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة في بقية جامعات المملكة العربية السعودية لمعرفة مدى وجود التشابه والاختلاف في الأساليب ومدى الاعتماد عليها .
- ٢- إجراء دراسة بعنوان : ( أساليب التنسيق المتبعة بين جامعات المملكة العربية السعودية فيما يخص القبول ) .
- ٣- إجراء دراسة عن ( فاعلية تفويض الصلاحيات ومدى مساهمتها في عملية التنسيق ) .
- ٤- إجراء دراسة عن ( مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في عملية التنسيق ) .
- ٥- إجراء دراسة بعنوان : ( مدى التنسيق بين الجامعات السعودية فيما يخص معادلة المواد الدراسية ) .
- ٦- إجراء دراسة بعنوان : ( مدى التنسيق بين الجامعات السعودية والأجهزة المعنية بالتخطيط للقوى العاملة ) .
- ٧- إجراء دراسة بعنوان : (التنظيم الإداري كأسلوب من أساليب التنسيق) .
- ٨- إجراء دراسة بعنوان : (استخدام النماذج الرياضية في عملية التنسيق) .
- ٩- إجراء دراسة بعنوان : ( أساليب التنسيق المتبعة بين إدارات التعليم والمدارس ) .
- ١٠- إجراء دراسة بعنوان : (مدى التنسيق بين الجامعات والمدارس الثانوية)
- ١١- إجراء دراسة بعنوان : (مدى التنسيق بين الجامعات والقطاع الخاص ) .
- ١٢- إجراء دراسة بعنوان : ( مدى التنسيق بين التعليم العام وديوان الخدمة المدنية ) .
- ١٣- إجراء دراسة بعنوان : ( مدى التنسيق بين القطاع الخاص ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية ) .
- ١٤- إجراء دراسات عن التنسيق ودوره في التنمية .



المراجعة



المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أ. القرآن الكريم :

ب. الكتب .

- ١- أبو الخير ، كمال حمدي ( د.ت ) : أصول التنظيم والأساليب . القاهرة ، مكتبة عين شمس .
- ٢- الأسمرى . سالم حسن وخالد زروق ، ١٤٠٨هـ : واقع تنسيق الخدمات بمنطقة عسير وامكان تطويره ، ندوة تنسيق الخدمات الحكومية بمنطقة عسير المنعقدة في أبها ٢٠-٢١/١٠ ، الرياض ، معهد الادارة العامة .
- ٣- أفندي ، عطية حسن - رشيد ، أحمد ، ١٤١٥هـ : مقدمة في الإدارة ، القاهرة ، دار النهضة العربية .
- ٤- أندوري ، سيزلاقي - مارك جي دالاس ، ١٤١٢هـ : السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم ، الرياض ، معهد الادارة العامة .
- ٥- البدر ، أحمد عبدالعزيز - السيف ، خالد عبدالرحمن ، ١٤٠٨هـ : مشكلات التنسيق في التعليم العالي ، ندوة برامج الجامعات ومدى تلبيتها لاحتياجاتها من القوى العاملة المنعقدة بمعهد الادارة العامة في الفترة من ٢٤ - ٢٥/٧ .
- ٦- الحلو ، ماجد راغب ، ١٤٠٢هـ : علم الادارة العامة ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة .
- ٧- حنفي ، عبدالفتاح (د.ت) : أساليب ادارة المنظمات ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث .
- ٨- دنكان ، وجاك ، ١٤١١هـ : أفكار عظيمة في الإدارة ، ترجمة محمد الحريري ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع .
- ٩- الزيايدي ، عادل رمضان ، ١٤١٥هـ : الإدارة العامة ، القاهرة .

- ١٠- سالم . فؤاد الشيخ وآخرون ، ١٤٠٥هـ : المفاهيم الادارية الحديثة ، عمان  
مطبعة الصفدي ، ط ٢ .
- ١١- السنبل ، عبدالعزيز عبدالله وآخرون ، ١٤١٣هـ : نظام التعليم في المملكة  
العربية السعودية ، الرياض ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، ط ٤ .
- ١٢- السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية ، ١٤٠٠هـ ، الرياض .
- ١٣- الشريف . عزيزة (د.ت) : مبادئ علم الادارة ، القاهرة ، دار النهضة  
العربية .
- ١٤- شيحا ، إبراهيم عبدالعزيز (د.ت) : أصول الادارة ، الإسكندرية ، توزيع  
منشأة شباب الجامعة .
- ١٥- شيحا ، إبراهيم عبدالعزيز (د.ت) : الادارة العامة ، الإسكندرية ، مؤسسة  
شباب الجامعة .
- ١٦- الألباني ، محمد ناصر الدين ، ١٤٠٧هـ : مختصر صحيح مسلم ، بيروت ،  
المكتب الإسلامي ، ط ٧ .
- ١٧- الألباني ، محمد ناصر الدين ، ١٤٩٨هـ ، رياض الصالحين .
- ١٨- الصباب ، أحمد : مبادئ الادارة ج ٢ ، ط ١ ، جدة ، مطابع سحر ،  
١٤٠٥هـ .
- ١٩- الطماوي ، سليمان ، ١٤٠٧هـ : مبادئ علم الادارة ، القاهرة ، مكتبة عين  
شمس ، ط ٧ .
- ٢٠- الطويل ، محمد عبدالرحمن ، ١٤٠٢هـ ، كيف نحدد من استخدام العمالة  
الأجنبية في أجهزتنا الادارية ، بحث مقدم إلى ندوة التنمية لأقطار الجزيرة  
العربية المنتجة للنفط ، الشارقة ، ٢٠-٢٢ صفر .
- ٢١- عبدالحميد ، حامد ، كاظم ، ١٣٩٨هـ : منهج البحث في التربية وعلم  
النفوس ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ط ٢ .
- ٢٢- عبدالفتاح ، محمد سعيد ، ١٤٠٧هـ : الادارة العامة ، الإسكندرية ، المكتب  
العربي الحديث ، ط ٥ .

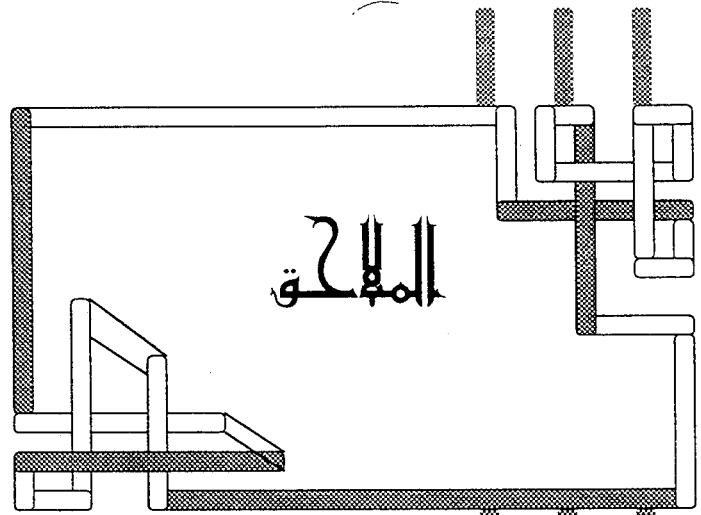
- ٢٣- عبدالوهاب ، محمد رفعت : الإدارة العامة . ط ١ ، الأسكندرية ، الدار المصرية الحديثة ١٤٠٠هـ .
- ٢٤- العبود ، إبراهيم حمدي وآخرون ، ١٤١٣هـ : تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، الرياض ، معهد الادارة العامة .
- ٢٥- علافي ، مدني عبدالقادر ، ١٤١٤هـ : الإدارة . جدة ، مكتبة زهران ، ط ٦
- ٢٦- علوي ، حسين : الجامعة كنظام إداري ، مجلة كلية التجارة ، العدد الخامس ، عمادة شؤون المكتبات ، جامعة الرياض ( الملك سعود ) ١٣٩٦هـ - ١٣٩٧هـ . ص ص ١٤٥ - ١٥٥ .
- ٢٧- القحطاني ، منصور عوض ، ١٤١٤هـ : فعالية التنسيق بين الوحدات المحلية وأثره على برامج التنمية دراسة ميدانية على منطقة عسير ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جدة ، جامعة الملك عبدالعزيز كلية الاقتصاد والادارة ، قسم الادارة العامة .
- ٢٨- القصير ، عبداللطيف : الإدارة العامة والمنظور السياسي ، جامعة بغداد ، مطابع جامعة بغداد ١٤٠٠هـ .
- ٢٩- مازي ، عبدالحليم عبدالعزيز ، ١٤١٦هـ : مكتب التنسيق المركزي للقبول بين جامعات المملكة العربية السعودية ، الندوة الأولى للقبول والتسجيل بجامعات ومؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي ، المنعقدة بجامعة أم القرى في الفترة من ٢٠-٢١ ، الرياض .
- ٣٠- مرسي ، محمد منير ، ١٤١٢هـ : الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر ، وأساليب تدريسه ، القاهرة ، دار النهضة العربية .
- ٣١- المعاذ ، حمدي مصطفى ، ١٤١٢هـ : وظائف الادارة ، القاهرة ، دار النهضة العربية .
- ٣٢- مقلد اسماعيل صبري : دراسات في الإدارة العامة ، ط ٣ ، الكويت ، مؤسسة الصباح ١٤٠٠هـ .

- ٣٣- النشار ، محمد حمدي : الإدارة الجامعية ( التطور والتوقعات ) الهيئة العامة للكتب والأجهزة العلمية مطبعة عين شمس ١٣٩٦هـ ، ص ٥٠ - ٥١ .
- ٣٤- الهواري ، سيد ، ١٤١٢هـ : التنظيم ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .
- ج. المنشرات :
- ١- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية : نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ١٤١٤هـ .
- ٢- جامعة أم القرى في سطور وصورة نشرة إعلامية ١٤١٦هـ قسم التوجيه الطلابي بعمادة شؤون الطلاب .
- ٣- جامعة أم القرى دليل القبول ١٤١٥هـ - ١٤١٦هـ .
- ٤- جامعة أم القرى دليل حفل التخرج ١٤١٦هـ - ١٤١٧هـ .
- ٥- جامعة أم القرى عمادة مركز خدمة المجتمع حقائق في سطور .
- ٦- جامعة أم القرى عمادة مركز خدمة المجتمع ، لائحة عمادة مركز المجتمع ط.ت.
- ٧- جامعة أم القرى : مركز أبحاث الحج ، د.ت.
- ٨- وزارة التعليم العالي ، ١٤٠٣هـ : تقرير دوري ، الرياض .
- ٩- وزارة التعليم العالي . ١٤٠٦هـ : المؤشرات الاحصائية عن تطور التعليم العالي خلال ربع قرن من ١٣٨٠هـ - ١٤٠٤هـ ، الرياض .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 30- Adebayo, August : Principles and Practice of Public Administration Nigeria  
New York : John wileg and Sons 1981 .
- 31- Kriegbaum Richard , 1902 : The College as Aknowledge Organization ,  
Cause - Effect , V5 , N 4 .

- 32- Haskin R. Pounds , Deborah , Stichickand , 1980 H. Developing A Planning unit at the State Level to meet the need of the Public , Planning - for Higher Education , V9 N1 .
- 33- Marlyn , Lawrents , 1979 H. : A universtiy - Wide Model for Coordinating Internships , Alternative - Higher Education : The journal of Non Traditional Studes , V4 N2 .
- 34- Mcconnell , T. R. , 1399 H : Coordinating Higher Education Higher - Education - Review , 8 , Ip 45-58 .
- Foertsch , Richard , 1987. , Aperceptual , Study Regarding The Importance of Identified Universtiy Cooperative Education Coordinator Tasks and Preferred Orginzaional Formats Oregon state Universtiy Degree PHD.
- 36- John Son , Leila , Nader , 1990. : Coordinating Mechanisms used by Special Education Administrators in Puplic Schools . The University of Arisona , Degree PHD.
- 37- Maxwells John 1990 - Factors Influencing , The Process of Interagency Coordination - A Jamaican Case Study , Cornell University , Degree : PHD .
- 38- Hay R. Galbirth Matrix : Organization Designs , How to combine fuctional and Proiect , Forms Nlettered , 199 .
- 39- Peter M. Balu , Aformal Theory of Differntional , in Organizations N. Letter .
- 40- Lawrence , Paul , R and Lorschjagw : Organization and Enviroment How and Bussiness School Press Boston , Massa Chsetts , 1968 .
- 41- Louis E. Boone , and David L. Kurtz Principles of Management , Second Education New Yourk , Rwdom House , Ince , 1984 .



- استبانة ذات أسئلة مفتوحة
- أسماء السادة المحكمين
- موافقة الجامعة على تطبيق الاستبانة
- الاستبانة النهائية

ملحق رقم (١)

استبانة ذات أسئلة مفتوحة

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة

الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

انطلاقاً من دوركم الإداري والأكاديمي الرائد في تطوير هذه الجامعة ولما عُرف عنكم من اهتمام بالبحث العلمي وتطويره لخدمة الجامعة على وجه الخصوص وتطوير المجتمع بشكل عام وحيث أنني أقوم بدراسة تهدف إلى التعرف على أساليب التنسيق الإداري المتبعة في جامعة أم القرى كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير ولاعتماد هذه الدراسة على الاستقصاء لجمع المعلومات اتفقت مع أستاذي ومشرفي القيام بدراسة استطلاعية لبناء الاستبيان بأسلوب علمي ، ولما لآرائكم وملاحظاتكم من أثر في نجاح هذه الدراسة آمل أن تكونوا عوناً لي وتتفضلوا بالإجابة علي الأسئلة التالية .

ولسعادتكم وافر الشكر والتقدير

الباحث

عواض عوض الله الثبيتي

كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط



س ما أساليب التنسيق الإداري المتبعة فيما يخص القبول ؟

س

ج

س ما أساليب التنسيق الإداري المتبعة فيما يخص إعداد الجدول الدراسي ؟

س

ج

س ما أساليب التنسيق الإداري المتبعة لمتابعة السير الدراسي لطلاب وطالبات  
الجامعة ؟

ج

س ما أساليب التنسيق الإداري المتبعة فيما يخص التحويل من كلية لأخرى ؟

ج

س ما أساليب التنسيق الإداري التي يتبعها عمادة مركز خدمة المجتمع مع الكليات  
والعمادات المساعدة والمراكز الأخرى لتنفيذ برامجها ؟

ج

س ما أساليب التنسيق الإداري المتبعة فيما يخص المكافآت؟

س

ج

س ما أساليب التنسيق الإداري المتبعة فيما يخص التخرج؟

س

ج

س ما أساليب التنسيق الإداري المتبعة فيما يخص القبول؟

س

ج

س ما أساليب التنسيق الإداري المتبعة فيما يخص إعداد الجدول الدراسي؟

س

ج



س ما أساليب التنسيق الإداري التي تتبعها عمادة معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي مع الكليات والعمادات المختلفة لتنفيذ برامجها؟

ج





ملحق رقم (٢)

أسماء السادة المحكمين

## قائمة بأسماء السادة المحكمين

- |                                 |                        |     |
|---------------------------------|------------------------|-----|
| قسم الإدارة التربوية والتخطيط   | د. مسعود خضر القرشي    | ١-  |
| قسم الإدارة التربوية والتخطيط   | د. عبدالقادر بكر       | ٢-  |
| قسم الإدارة التربوية والتخطيط   | د. هاشم بكر حريري      | ٣-  |
| قسم الإدارة التربوية والتخطيط   | د. إبراهيم الماحي      | ٤-  |
| قسم الإدارة التربوية والتخطيط   | د. محمد معيض الوديناني | ٥-  |
| قسم علم النفس                   | د. زايد عجير الحارثي   | ٦-  |
| قسم علم النفس                   | د. محمد حمزة السليماني | ٧-  |
| قسم علم النفس                   | د. عبدالمنان مليباري   | ٨-  |
| قسم التربية الإسلامية والمقارنة | د. محمد الكيلاني       | ٩-  |
| قسم التربية الإسلامية والمقارنة | د. حامد الجسري         | ١٠- |
| قسم عمادة القبول والتسجيل       | د. فؤاد عبدالحی        | ١١- |
| كلية العلوم الاجتماعية          | د. محمد حمادي الثمالي  | ١٢- |
| مركز أبحاث الحج                 | د. ثروت حجازي          | ١٣- |
| كلية التربية الطائف             | د. صبحي قاضي           | ١٤- |
| كلية التربية الطائف             | د. إبراهيم الدعيلج     | ١٥- |

ملحق رقم ( ٣ )

موافقة الجامعة على تطبيق الاستبانة

ملف رقم ٢

١٦٧

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القرى

الرقم :  
التاريخ :  
المشروعات :

### لمن يهمه الأمر

يقوم الدارس عواض عوض الله الثبتي - بإجراء دراسة ميدانية تطبق على الجهاز الإداري بالجامعة ، وعنوان الدراسة (أساليب التنسيق الإداري المتبعة في جامعة أم القرى من وجهة نظر جهازها الإداري) .

وتعلمون مدى أهمية تعاونكم في تعبئة هذه الاستبانة ، وما سوف يكون له من مردود إيجابي في مجال البحث العلمي وإثراء هذا الجانب بالبحث والدراسة . أمل تسهيل مهمة الدارس وتقديم العون والمساعدة ، فأنتم خير من يقدر ذلك

شاكرين لكم كريم تعاونكم .

وتقبلوا خالص تحياتي .

المشرف العام  
على الشؤون المالية والإدارية  
١٤١٧/٧/١٩  
د. سلطان سعيد مقصود بخاري

أمين

Umm Al-Qura University  
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715  
Cable Gameat Umm Al-Qura, Makkah  
Telex 540026 Jammka SJ  
Faxemely 5564560  
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى  
مكة المكرمة ص. ب. : ٧١٥  
برقيا : جامعة أم القرى مكة  
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة  
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠  
تليفون : ٥٥٧٤٦٤٤ - ٠٢ - (١٠ خطوط)

ملحق رقم (٤)

الاستبانة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

كلية التربية بمكة المكرمة

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

# أساليب التنسيق الإداري المتبعة في جامعة أم القرى من وجهة نظر إدارتها الجامعية

﴿ دراسة ميدانية ﴾

إعداد الطالب

عواض عوض الله معيض الشبيتي

إشراف الأستاذ

جويبر ماطر نجم الشبيتي

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم

سعادة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يقوم الباحث حالياً بإجراء دراسة بعنوان (( أساليب التنسيق الإداري المتبعة في جامعة أم القرى من وجهة نظر جهازها الإداري )) .

ومن أهم الأهداف التي ترمى إلى تحقيقها :

١- الكشف عن أساليب التنسيق المتبعة في جامعة أم القرى .

٢- معرفة أساليب التنسيق المستخدمة من قبل إدارة الجامعة وأقسامها المختلفة .

٣- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من أساليب التنسيق في الإدارات الأكاديمية وأساليب التنسيق في الإدارات المساندة .

٤- المساهمة في تطوير العمل الإداري بجامعة أم القرى .

لذا فإن الإستبانة التي بين أيديكم صُممت من أجل جمع المعلومات التي تفضلون بالمساهمة بها ، لذلك آمل التكرم بالإجابة على كل فقرة من فقراتها بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة وفي الخانة المناسبة مع تحري الأمانة والصدق والموضوعية لنتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة .

علماً بأن هذه الدراسة ستكون في موضع السرية التامة ، ولن يطلع عليها إلا الباحث ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لسعادتكم تفضلتكم وتعاونكم وعظيم مؤازرتكم من خلال آرائكم الجادة والبناءة والتي سوف تكون موضع إهتمام وتقدير الباحث

الباحث

عواض عوض الله معيض الثبتي

**بيانات عامة :**

الرجاء التكرم بالإجابة على مايلي بوضع علامة ( ) في الحقل المناسب :

**المؤهل** :  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراة  غير ذلك ( حدد )**التخصص** :  علوم شرعية  لغة عربية  علوم اجماعية  علوم طبيعية رياضيات  لغة انجليزية  تربية  علوم اقتصادية هندسة  طب  علوم ادارية  غير ذلك ( حدد )**العمادة** : عمادة أكاديمية  عمادة مساندة ( ❖ ) قسم أكاديمي  إدارة مساندة ( ❖ ❖ ) قسم مساند ( ❖ ❖ ❖ )  إدارة الجامعة**العمل الحالي** : عميد  وكيل عميد  رئيس قسم مشرف عام  مدير مركز  مدير إدارة  سكرتير

(❖) مثل عمادة القبول والتسجيل ، المكتبات ، خدمة المجتمع ... إلخ .

(❖❖) إدارة الخدمات .

(❖❖❖) مثل قسم في عمادة مساندة .



المقياس					الفقرات	الأبعاد
بدرجة ضعيفة جدا	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	إلى أي درجة تستخدم الأساليب التالية في عملية التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الجامعة وخارجها	
					١- تخصيص إدارة مستقلة لكل مجال عمل مثل ( إدارة الخدمات ، إدارة القبول ، الإدارة المالية ) .	أسلوب التنسيق الوظيفي
					٢- تخصيص قسم مستقل لكل مجال عمل ( قسم المكافآت ، قسم التغذية ، الأقسام الأكاديمية ) .	
					٣- تخصيص شخص معين لكل وظيفة .	
					٤- تخصيص إدارة لكل فئة ( الطلاب ، المستخدمين ، أعضاء هيئة التدريس ) .	
					٥- تخصيص قسم مستقل لشؤون كل فئة .	
					٦- تخصيص شخص معين لشؤون كل فئة .	
					١- استخدام المجالس الرسمية .	أسلوب اللجان والهيئات
					٢- إيجاد مجالس تمثل مختلف مجال عمل .	
					٣- إيجاد لجان تمثل كل مجالات العمل ( المالية ، الإدارية ، الأكاديمية )	
					٤- إيجاد هيئات استشارية .	
					٥- استشارة الرؤساء	
					١- تخصيص شخص منسق	أسلوب الأفراد
					٢- تعيين شخص مسئول عن كل مجموعة من الموظفين ( عميد ، رئيس قسم )	
					٣- تخصيص شخص لكل مجموعة من الطلاب ( المشرف ، المرشد ) .	
					٤- تخصيص شخص مسئول عن كل جزء من العمل ( سكرتير ، مدقق ، الصادر والوارد ) .	
					١- تمرير الأعمال عبر القنوات الرسمية (من أعلى إلى أسفل والعكس )	أسلوب التنسيق التنظيمي
					٢- تمرير الأعمال عبر القنوات الرسمية أفقياً بين الأشخاص أو الوحدات أو الأقسام	
					٣- الاستفادة من الاجتماعات غير الرسمية لعملية التنسيق .	

المقياس					الفقرات	الأبعاد
بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	إلى أي درجة تستخدم الأساليب التالية في عملية التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الجامعة وخارجها	
بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة		
ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
					١- ايجاد أرشيف موحد للمعلومات	الأسلوب التكنولوجي والمعلومات
					٢- استخدام الحاسب الآلي في عملية التنسيق	
					٣- ايجاد وحدة لجمع المعلومات	
					١- الالتزام بالأهداف العامة .	الأسلوب الاجرائي
					٢- تحديد اجراءات نظامية موحدة .	
					٣- تطبيق لائحة موحدة	
					٤- تخصيص نماذج لكل مجال عمل	
					٥- إعطاء صلاحيات لتيسير إنجاز العمل	
					٦- تعميم القرارات	
					٧- الإعلان بكل الوسائل الممكنة	
					١- تفويض الرؤساء للقيام بأعمال بعضهم البعض	أسلوب التفويض
					٢- تفويض الرؤساء لبعض مرؤوسيههم	
					٣- تفويض منسوبي القسم لرئيس القسم	
					١- المحادثة عبر الهاتف	أسلوب الاتصال
					٢- المقابلة الشخصية	
					٣- الاتصال الكتابي	
					٤- ايجاد موظف اتصال	
					٥- ايجاد وحدة اتصال	
					١- تحديد مواعيد لبداية إنجاز بعض الأعمال	أسلوب الجدولة
					٢- وضع أولويات زمنية لانجاز بعض الأعمال	
					٣- تحديد مواعيد نهائية لإنجاز بعض الأعمال	
					٤- وضع خطة زمنية لإنجاز العمل	